

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



“GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTUDO DE CASO DA  
GERDAU”.

GLAUBER ROGERIO BARBIERI GONÇALVES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Nelson António, Professor Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Ciências de Gestão.

Março de 2009



ISCTE  
BUSINESS SCHOOL

**“GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTUDO DE CASO DA GERDAU”.**

**Glauber Rogerio Barbieri Gonçalves**

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

## RESUMO

Cada vez mais é necessário que as empresas tenham princípios de governança, capazes de auxiliá-las nas decisões do dia-a-dia. Esses princípios vão nortear os investimentos, a transparência e a manutenção do poder dentro da organização.

Este trabalho trata do tema governança corporativa, com seus conceitos e implicações nas empresas familiares, e busca mostrar evidências das práticas no contexto da administração empresarial e se essas práticas são sentidas pelos colaboradores da empresa e pelos demais *stakeholders*.

Palavras-chaves: Governança Corporativa, Empresas Familiares, Sucessão, *Stakeholders*.

## ABSTRACT

Increasingly, companies need to have principles of governance, able to assist them in decisions of the day by day. These principles will guide the investment, transparency and maintenance of power into the organization.

This work deals with the corporate governance issue, with its concepts and implications for family businesses, and search show evidence of practices in the administration and business practices are not experienced by those employees of the company and the other stakeholders

Keywords: Corporate Governance, Family Business, Succession, Stakeholders.

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

*Mar Português*

*Ó mar salgado, quanto do teu sal  
São lágrimas de Portugal!  
Por te cruzarmos, quantas mães choraram,  
Quantos filhos em vão rezaram!  
Quantas noivas ficaram por casar  
Para que fosses nosso, ó mar!*

*Valeu a pena? Tudo vale a pena  
Se a alma não é pequena.  
Quem quer passar além do Bojador  
Tem que passar além da dor.  
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,  
Mas nele é que espelhou o céu.*

*Fernando Pessoa in Mensagem (1934)*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aos bons espíritos, e em especial a minha família e ao meu sogro Nadir Freitas da Silva.

A minha esposa Simone e a minha filha Maiara, pois delas ocupei tempo precioso, são elas que me dão força para continuar sempre, e é por elas que o faço, até mesmo, transpor os mares se necessário for.

E a todos os que me ajudaram de uma forma ou de outra, para que esse trabalho fosse realizado, em especial ao mestre Nelson António.

A empresa Gerdau na figura dos entrevistados, e dedico o mesmo à memória de meu pai Antonio e de meu amigo Paulo Ramiro.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro comparativo do tema estratégia .....	15
Quadro 2- Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo três círculos .....	25
Figura 2- Modelo tridimensional de desenvolvimento .....	26

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1–Início de operações na Usina Farrapos.....	58
Imagem 2– Pátio sucata Usiba .....	61
Imagem 3– Comercial Gerdau – Responsável pela distribuição.....	66
Imagem 4–Reflorestamento da empresa Seiva .....	67
Imagem 5– Aços Finos Piratini .....	72
Imagem 6–Gerdau Ameristeel – Usina Cartersville .....	75
Imagem 7–Pátio de sucata em Jackson, Estados Unidos .....	76
Imagem 8– Curt com seus filhos, Germano, Frederico, Jorge e Klaus.....	78
Imagem 9– O primeiro Conselho de Administração, em 1960.....	81
Imagem 10– A antiga fábrica de pregos, na Rua Garibaldi, em 1948 .....	82
Imagem 11– Lançamento das ADRs na Bolsa de Valores de Nova Iorque.....	85
Imagem 12– Festa dos 100 anos, 2001. ....	90
Imagem 13– Foto atual dos irmãos, Germano, Klaus, Jorge e Frederico. ....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.2 PROBLEMA .....	11
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.4 RELEVÂNCIA .....	11
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	13
2.2 EMPRESA FAMILIAR .....	15
<b>2.2.1 Problemas das Empresas Familiares.....</b>	<b>21</b>
2.3 Modelos de desenvolvimento das empresas familiares.....	24
<b>2.3.1 Dimensão para o desenvolvimento da propriedade .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Dimensão para desenvolvimento da família .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 Dimensão de desenvolvimento da empresa .....</b>	<b>28</b>
2.4 COMPANHIAS ABERTAS .....	30
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	31
<b>2.5.1 Evolução da Governança Corporativa No Brasil.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2 Modelos de Governança.....</b>	<b>32</b>
2.6 CÓDIGO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA .....	37
<b>2.6.1 Propriedade – acionistas, quotistas, sócios.....</b>	<b>38</b>
2.6.1.1 Assembléia geral .....	38
2.6.1.2 Mudança de controle da empresa .....	39
<b>2.6.2 Conselho de administração – representando a propriedade.....</b>	<b>40</b>
<b>2.6.3 Gestão – executivo principal (CEO) e diretoria .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.4 Auditoria .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6.5 Fiscalização .....</b>	<b>47</b>
<b>2.6.6 Ética .....</b>	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
3.1.DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	49
3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS .....	49
<b>3.2.1 Entrevistas Individuais .....</b>	<b>50</b>
3.3. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	51
3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	51
<b>4 EVOLUÇÃO HISTORICA DO GRUPO GERDAU .....</b>	<b>53</b>
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
5.1 Membros externos no Conselho de Administração.....	91
5.2 Conselho Fiscal .....	92
5.3. Comitê Executivo Gerdau .....	92
5.4 Comitês de Estratégia e Excelência .....	93
5.5 Gestão Integrada de Riscos .....	93
5.6 Comitê de Divulgação .....	93
5.7 Comitê de Remuneração e Sucessão.....	94
5.8 Gerdau Business System .....	94
5.9 Tag Along (100% ON e PN).....	94
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO A: ROTEIRO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por mudanças cada vez mais frequentes em todas as áreas, principalmente na área econômica. Com isso, as mudanças na estrutura de propriedade das empresas e sua gestão, estão diretamente ligadas a um assunto emergente tanto no foco empresarial como no foco acadêmico, trata-se da governança corporativa. Segundo o IBGC:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”. (IBGC, 2006, p.23)

Esse sistema de governar corporativamente a empresa é complexo e a cada dia suas práticas ajudam diretamente ou indiretamente as empresas, pois estão trazendo a tona as relações e questões envolvendo a relação entre propriedade e gestão, posicionando as empresas ao novo cenário econômico, cada dia mais exigente e integrado. Assim a governança vêm a constituir-se como mecanismo de harmonização dos conflitos de interesses dos agentes da empresa.

E complementado, há estudos que afirmam que existem indícios, de que empresas que mantem práticas de governança, possuem perante o mercado uma maior credibilidade sustentada pela transparência proposta pela governança.

No mundo empresarial, existem diversas composições de empresas, entre elas as de composição familiar. Partindo do princípio que a governança é aplicável a diversos tipos de empresa, é portanto aplicável às empresas familiares, segundo o IBGC:

“A governança corporativa em empresas de controle familiar, portanto, estabelece as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos”. (IBGC, 2006, p.23).

A empresa familiar também apresenta outras características, sendo que contém uma estrutura de propriedade que tende a pulverizar-se ao longo do tempo. Quanto mais tempo têm, a empresa de controle familiar passa a ter acionistas da família gestores e não gestores, com diferentes expectativas e diferentes papéis em relação à empresa, nisso a longevidade de empresas familiares têm tendências a estatísticas sombrias, ou seja, o período em que o controle acionário se mantém nas mãos da família fundadora é muito curto. Os números indicam que pouquíssimas empresas chegam à segunda ou terceira geração. E as que passam disso, são tão raras que fogem das estatísticas.

Vivemos em um processo evolutivo, sendo assim, só as melhores e mais bem preparadas companhias terão a condição de optar por manter ou não o controle acionário nas mãos de suas gerações futuras.

Sendo assim, os fundadores que pretendem transferir suas empresas para seus herdeiros, mesmo recebendo em algum momento da vida empresarial inúmeras ofertas irresistíveis para passagem do controle a terceiros, devem manter seus negócios num constante processo de gestão evolutivo para que a empresa também evolua e com isso mantenha-se competitiva.

Cada vez mais, com a globalização e a alta competitividade, as empresas têm que rapidamente adaptar-se e buscar a maximização do retorno aos acionistas, com isso e sem a pretensão de esgotar os assuntos sobre a governança corporativa, serão aprofundados os conhecimentos no tema da governança e suas praticas evidenciadas no acompanhamento histórico de uma empresa familiar.

O presente estudo aborda o tema Governança Corporativa, no âmbito familiar, nos seus conceitos a nível mundial. Com base nas teorias existentes, trazendo o foco para as empresas familiares brasileiras, mostrando a história evolutiva da Governança no Brasil e mais precisamente, entrando no caso de uma empresa do ramo siderúrgico, a Gerdau. Empresa essa que mantém a estrutura familiar e se internacionalizou nos anos 80 do século passado, consolidando-se como uma empresa de classe mundial no período correspondente aos anos de 1990 a 2008.

## 1.2 PROBLEMA

Desta forma surge o problema: Uma empresa de controle familiar, que possui práticas de governança corporativa, consegue manter o controle das decisões nas mãos dos seus herdeiros?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Este projeto tem como objetivo geral avaliar os resultados obtidos pela empresa Gerdau S.A. no uso de práticas de governança, desde sua criação até os dias de hoje.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura relacionada a Governança Corporativa, e suas relações com as empresas familiares, planejamento e sucessão.
- Pesquisar a evolução histórica da Gerdau, desde sua fundação;
- Comparar os fatos apurados no levantamento histórico da Gerdau com as práticas de governança;
- Avaliar os resultados obtidos.

## 1.4 RELEVÂNCIA

Algumas empresas, em função de sua estrutura, familiar ou não, enfrentam a realidade de permanecer no mercado. As empresas têm ainda que lidar com a tendência de aumento das brigas internas, em virtude da eminente troca de poder, que acontece a cada geração.

Esse estudo pretende que o exemplo apresentado possa servir como base a ser seguido por outras organizações. Não somente de grande, mas também de médio e pequeno porte, se assim mostrar-se produtivo para o desenvolvimento empresarial, e por aquelas famílias que possuam o espírito empreendedor de seus fundadores e que gostariam de perpetuar o mesmo, com o comando da empresa embasado em fatos sustentáveis.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Dentro desta realidade se justifica o estudo sobre os resultados obtidos na empresa Gerdau S.A., com a governança corporativa e suas melhores práticas, pois a empresa poderá utilizar esse estudo como base para decisões futuras no que se refere às políticas de sucessão e relacionamento com seus públicos.

Este trabalho justifica-se perante a sociedade em geral, pois outras empresas poderão se valer dos conceitos e dos procedimentos adotados pela empresa Gerdau S.A. independentes de sua estrutura, objetivando assim uma oportunidade de melhorar seus processos e sua forma de sucessão.

Este estudo de caso justifica-se perante a sociedade acadêmica, pois tem como objetivo tornar-se referencial teórico para pesquisas futuras ou para outros trabalhos que possam ter afinidade com os assuntos tratados neste trabalho.

### 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho delimita-se ao estudo da Empresa Gerdau S.A, com foco em sua história, desde a sua fundação em 1901, até o ano de 2008, passando pelo ano de 2007, quando houve uma nova transição no comando.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo destina-se a revisão da literatura com o objetivo de criar embasamento teórico para a pesquisa, realizando levantamento sobre a estratégia empresarial, mostrando as empresas familiares, as sociedades anônimas e governança corporativa.

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para definir estratégia empresarial, devemos antes revisar a literatura sobre estratégia, conforme Roesch (1996), revisão da literatura envolve leitura e análise dos textos relevantes ao projeto.

A palavra estratégia deriva-se do grego *strategos* que tem significado literal a arte dos generais. (VASCONCELLOS & PAGNONCELLI, 2001). Para as organizações a estratégia está cada vez mais presente e se faz cada vez mais necessária, sendo este o elo de ligação entre a empresa e seu meio que por vezes está em constante mutação.

Podendo citar o exemplo de um autor desconhecido feita em Ansoff (1977, p.87) quanto ao conceito de estratégia: *“É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”*.

Segundo estudos de Mintzberg, et al (2006), a estratégia é utilizada pelos homens desde as antigas civilizações gregas. Com algumas exceções, em grande parte resultante das tecnologias modernas, os princípios mais básicos de estratégia já existiam e têm registros muito anteriores à Era Cristã. As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais.

Conforme conceito proposto por Mintzberg, et al:

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coesa. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes” (Mintzberg, et al. 2006, p.29).

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Para Tompson e Strickland (2004), a estratégia é o padrão de ações e abordagens de negócios que os gestores utilizam para alcançar os objetivos de desempenho da empresa. A elaboração da estratégia inicia com um diagnóstico da situação interna e externa da empresa. Somente depois dessa análise é que os gerentes estão preparados para estabelecer uma sólida estratégia para atingir os objetivos programados.

“A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.(THOMPSON e STRICKLAND, 2004, p.01).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração, para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Segundo Oliveira (2003) a estratégia aparece como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa junto ao seu ambiente.

Neste âmbito a estratégia indica o rumo para a empresa atingir seus objetivos macros dentro do ambiente que está inserida. A estratégia define claramente para a empresa quais as suas necessidades nos círculos pessoais, profissionais, financeiros e valores, a fim de salientar e minimizar os problemas encontrados, bem como o aproveitamento das oportunidades inseridas a este meio.

Em uma empresa, segundo Oliveira (2001), a estratégia diz respeito à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos e humanos, visando à minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades indicadas no âmbito empresarial.

Tanto Oliveira (2001) como Certo e Peter (1993), definem estratégia como uma ação padronizada com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Porter (1999) menciona que a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo atividades diferentes das desempenhadas pelos rivais. Segundo o mesmo, não

existe uma posição ideal, pois nesse caso não haveria necessidade de estratégia. A essência do planejamento está justamente em posicionar-se de forma diferenciada dos concorrentes.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) estratégia refere-se ao conjunto de planos utilizados pela administração da empresa para a obtenção dos resultados desejados com a missão e os objetivos gerais da organização.

Para Serra et al (2004, p.5) “*estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos*”. Este processo envolve decisões que são responsáveis pela estratégia de produtos e serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Para simplificar, o quadro abaixo mostra os autores e suas inclinações quanto à estratégia:

<b>Autores</b>	<b>Inclinações</b>
Mintzberg; Wright, Kroll e Parnell; Oliveira; Serra.	Meios (Recursos)
Tompson e Strickland; Porter.	Fins (Objetivos)

**Quadro 1-** Quadro comparativo do tema estratégia  
Fonte: O autor

Diante das varias definições de estratégia, é claro que os autores tendem a inclinar-se para os meios ou os fins, o importante é que, nem os meios, nem os fins isoladamente teriam o máximo de proveitos, ou seja, a estratégia deve ter em consideração ambos os lados, para que assim as empresas tenham êxito nos seus objetivos.

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

Os estudos nos mostram que as empresas familiares surgiram juntamente com as atividades de troca, compra e venda entre produtos, ainda com a fase agrícola, continuando com o advento do crescimento das manufaturas, tornando-as fábricas.

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Desde essa época há uma discussão: Se nesta fase as novas fábricas, continuam ou deixam de ser familiares. Porém não há um consenso sobre o tema até os dias de hoje, mesmo depois de inúmeros estudos que começaram com Christensen (1953), no começo dos anos 50 do século passado, não havendo uma única direção sobre o tema. Cabe dizer que, Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1996) encontram-se mais de trinta diferentes definições sobre o tema.

Concordando com Robert Donelley (1976), uma empresa é considerada familiar quando tem traços da família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação tem a recíproca por parte da empresa aos interesses da família.

Com o intuito de entender as diferenças entre os conceitos, segue um pequeno diferencial sintético dos autores (em ordem alfabética): Barry (1978), Bernhoeft (1989), Donneley (1976), Gaj (1989), Gorgati (2000), Lodi (1993), Martins et al. (1999), Nogueira (1984) e Rosenblatt (1995), citados por Armando Costa, 2005, p.4:

<b>Autores</b>	<b>ASPECTOS LEVANTADOS PARA DEFINIR E CARACTERIZAR UMA EMPRESA FAMILIAR</b>
Barry	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controle por membros de uma única família.</li></ul>
Bernhoeft	<ul style="list-style-type: none"><li>• Origem e história, ambas vinculadas à uma família e iniciativa empreendedora do fundador.</li><li>• Atuação dos membros da família na administração da empresa.</li><li>• Presença de confiança mutua entre os membros.</li></ul>
Donneley	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação com a família há pelo menos duas gerações.</li><li>• Atuação dos membros da família na administração da empresa.</li><li>• Influencia mutua entre empresa e família.</li></ul>
Continua	

Continuação	
<b>Autores</b>	<b>ASPECTOS LEVANTADOS PARA DEFINIR E CARACTERIZAR UMA EMPRESA FAMILIAR</b>
Gaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início por um membro da família.</li> <li>• Transferência da empresa aos herdeiros, ou seja, sucessão.</li> <li>• Os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma.</li> </ul>
Gorgati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório.</li> <li>• Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio.</li> <li>• Há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações.</li> </ul>
Lanzana e Constanzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa.</li> <li>• Um ou mais membros de uma família possui(em) parcela significativa da propriedade do capital.</li> </ul>
Lodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.</li> <li>• Identificação com a família há pelo menos duas gerações.</li> <li>• Transferência da empresa aos herdeiros - processos sucessórios.</li> </ul>
Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa empreendedora do fundador.</li> <li>• A propriedade majoritária pertence a apenas uma família.</li> <li>• Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais.</li> </ul>
Rosenblatt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade majoritária pertence a apenas uma família.</li> <li>• Atuação de dois ou mais membros da família na administração.</li> </ul>

**Quadro2- Características das empresas familiares**

Fonte: A partir de Armando Costa, 2005, p.4.

Tamanha a importância da empresa familiar, os autores chegam a apontar elas como sendo a coluna vertebral econômica dos países e o berço ideal para o nascimento dos novos empresários.

Esses empresários controladores podem apresentar-se de várias formas, sendo que três tem maior evidência, conforme:

A primeira trata-se de empresa familiar com uma só família, também chamada de uni familiares, a segunda trata-se de empresa familiar fundada por dois ou eventualmente mais sócios, chamada então de multifamiliar e a terceira são as empresas controladas por uma família inteira ou por mais de uma família, chamada assim sociedade anônima.

A classificação segundo o capital das empresas familiares é feita de forma diferente por cada autor, por exemplo, segundo Lethbridge (2005) elas podem ser encontradas como:

- Tradicional - que tem o capital fechado e a família exerce o controle total das decisões e quanto à parte administrativa e financeira não há uma transparência maior;
- Híbrida – que tem o capital aberto, na qual a família detém o controle das decisões e apresenta uma transparência maior em relação à primeira, surge também a participação de profissionais não-familiares para a administração da firma;
- De influência familiar – que tem o capital aberto e a maioria das ações está em poder de menores acionistas, ou seja, do mercado, entretanto a família ainda mantém uma influência estratégica por intermédio de sua participação acionária significativa.

Já Gallo (1996) proporciona uma classificação mais detalhada para as empresas familiares no que tange ao controle:

- Empresas individuais – são as que têm a formação baseada em um único indivíduo que começa o próprio negócio;
- Empresas artesanais – são as empresas que tem sua formação na exploração de um pequeno patrimônio, seja ele agrícola, ou seja, um negócio artesanal que fora passado de pai para filho;
- Empresas de capital familiar – tratam-se daquelas que tem o total do capital ou a maior parte dele nas mãos de uma família, na qual a direção é dada a gestores de fora da família ou da família com base na sua competência técnica;
- Empresas familiares – São as empresas que tem o controle das decisões o capital, mas mãos da família. Segundo os autores na passagem da primeira geração para a segunda,

são ocupados pelos familiares os lugares deixados pelos seus antecessores e assim sucessivamente seguem as mudanças.

Burkart et al. (2003), citados por Armando Costa, consideram as empresas familiares as que têm seu controle feito por seus fundadores ou seus familiares e seus herdeiros, seguem na mesma linha de pensamento as afirmações de Anderson e Reeb (2003) também citados por Armando Costa, que caracterizam as empresas pela participação da família na direção, condução ou posição estratégica.

Concordando com Armando Costa em sua citação de Thomsen e Pedersen (1995) a empresa é de propriedade familiar quando uma família ou uma pessoa da família tem a maioria da firma, ou seja, essa pessoa ou família detém mais que 50% do controle das ações com direito a voto. Os autores nesse conceito também incluíram as possíveis fundações detentoras do capital, visto que as mesmas têm como objetivo principal um desejo pessoal do fundador em transferir para a família algum tipo de grau de controle.

Aprofundando o conceito de empresa familiar, no caso brasileiro, Bernhoeft & Gallo (2003) trazem uma forte vinculação entre empresa familiar com a relação dos imigrantes vindos para o Brasil. Com isso relacionando o poder do empreendedor, que foi, e é forçado a lutar contra as adversidades, formando assim uma capacidade de correr riscos e outras habilidades fortalecidas pela intuição.

Historicamente, a origem das empresas familiares no Brasil nos remete aos primórdios do descobrimento, com as capitâneas hereditárias, sendo o grande marco inicial dessa modalidade, conforme Werner (2004) e Leone (2005).

Baseado em Oliveira (1999) a imigração européia ocorrida no final do século XIX e início do próximo, foi responsável pelo começo do novo ciclo econômico, tendo como base a atividade industrial e uma nova fase da empresa familiar no Brasil. Ratificando com isso a idéia que os imigrantes que abandonaram seus modos de vida e lançaram-se ao desconhecido, em um mercado sem proteções ou regulamentações.

Não houve um paralelo desse tipo de imigração, citando o Brasil e os Estados Unidos nesse caso, visto que no cenário americano a formação das empresas ocorreu na sua maioria com mecanismos de financiamentos via bolsa de valores, caracterizando assim a pulverização dos capitais. No caso brasileiro, e devido a grande influência dos povos portugueses e

italianos, as empresas aqui formadas se desenvolveram na sua maioria com capital próprio ou com pesados financiamentos.

Somente nos anos 70 do século passado que o mercado de capitais brasileiro iniciou, com o marco do surgimento da Lei de Sociedades por Ações e da sua entidade regulamentadora, que seria a CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Cabe ainda ressaltar que no caso brasileiro a economia sempre esteve muito comandada por parte do Estado, ocasionando uma forte dificuldade para o surgimento de modelos privados de financiamento da produção.

Observa-se hoje em muitos casos e em alguns outros que acabaram há pouco tempo, a forte participação dessas empresas familiares, confirmada essa afirmação conforme Álvares et al (2003), Leone (2005) e Oliveira (1999), no crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil. Isso evidencia a forte importância dessas empresas no contexto histórico do País, tenham elas os mais variados portes, visto que são responsáveis por grande parte do uso de mão-de-obra do país, garantindo a empregabilidade do povo.

São ainda características das empresas familiares, segundo Oliveira (1999), a forte participação do empreendedor, com suas aspirações e objetivos; a capacidade de adaptação da empresa no meio em que esta inserida; a diversidade no ramo de atuação, afinal encontramos, desde atividades de trabalhos manuais até atividades de grande tecnologia.

Cabe ressaltar que uma forte diferença entre elas, concordando e afirmando conforme Oliveira (1999), Werner (2004), esta no âmbito da gestão, devido a grande diferença entre as famílias, empresas e a cultura da sociedade na qual estão inseridas. Havendo nesse sentido uma mistura de relações, ou seja, os problemas da família invadem o ambiente empresarial e vice-versa.

Para o estudo proposto, considera-se empresa familiar aquela em que há um alinhamento no pensamento sobre a questão da propriedade e ao controle da administração, ficando nítida a figura do fundador, caracterizada pelo seu espírito empreendedor e que esteja no controle a mais de uma geração. Aprofundando o estudo das empresas familiares, é válido ressaltar seus principais problemas:

### **2.2.1 Problemas das Empresas Familiares**

Para destacar alguns dos problemas possíveis de serem encontrados nas empresas familiares, concordo com a afirmação de Lodi (1993) que relacionou esses problemas a cinco pontos cruciais. Sendo eles, Segundo o autor:

- O conflito de interesses entre a família e a empresa que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores;
- Uso indevido de recursos por membros da família, transformando-a em um cofre dos parentes;
- Falta de planejamento financeiro, apuração da estrutura de custos e formação adequada de preços;
- Dificuldade de aceitação a novos modelos de gestão e novas tecnologias, principalmente na área de vendas;
- Favoritismo na contratação e promoção de parentes sem competência comprovada.

Prosseguindo no mesmo pensamento, Lansberg et al (1996) afirmam que em torno de 70% das empresas tem suas atividades encerradas, com o advento da morte de seu fundador, e chega a fazer uma média de vida dessas empresas, ficando em 24 anos o período de atividade produtiva.

Afirmam ainda os autores que as principais causas dessa morte precoce, estão ligadas a fatores como: concentração na produção de produtos específicos; ausência ou carência do planejamento estratégico e; as inúmeras brigas pela sucessão.

Nesse contexto o fator de maior relevância para a questão da sobrevivência é então a questão da sucessão, Werner (2004) e alguns outros pesquisadores definem que alguns motivos que envolvem a morte dessas empresas são então:

- Sucessores

Na maioria dos casos, os sucessores naturais não estão preparados para assumir o comando do negócio, e quando estão, não adquirem competência necessária para tal. Afinal não basta o conhecimento técnico da atividade principal da empresa, teriam também que

terem sido preparados para atenderem às questões do relacionamento pessoal, ou seja, as questões de liderança.

O tempo necessário para a formação dessa questão é longo e muitas vezes não há recursos e tempo para os fundadores assim o fazerem. O poder pode nesse caso sofrer interferências entre autoridade e liderança, dificultando assim todo o processo sucessório. Esses recursos têm de ser bem preparados para não conflitarem, ou seja, o desenvolvimento pessoal não pode sobrepor o empresarial.

Ainda podemos ter um agravante, quando as famílias têm vários candidatos a sucessores, ocasionando com isso brigas internas e mais, segundo Werner (2004), Bornholdt (2005) e Babic (2003), podem os não escolhidos sabotarem os escolhidos, colocando a empresa em situação delicada. No mesmo pensamento podemos encontrar casos em que os escolhidos distorcem os interesses empresariais para privilegiar poucos, ou seja, deixam de lado o interesse coletivo, para beneficiar um pequeno grupo de pessoas mais íntimas.

- Profissionais despreparados

Os autores Oliveira (1999), Babic (2003) e Lodi (1993), dentre outros pesquisadores, afirmam que outro aspecto pode afetar as empresas familiares. É o fato que, além de poderem ter sucessores familiares sem preparo, podem ainda sofrer problemas com profissionais contratados, que ao invés de ajudarem os novos sucessores, por deterem conhecimento técnico necessário para as atividades, ocupam-se em se aproveitar da situação para fazerem crescer o seu próprio espaço dentro da organização.

Esse jogo pelo poder pode induzir a empresa a tomar decisões que podem levá-la a morte precoce, visto que, o momento de uma transição de poder deixa a empresa frágil à ação desses profissionais que reconhecem a possibilidade de sucesso do negócio, mas não aceitam a troca de poder, pois gostariam deles próprios de alcançar o sucesso do empreendimento que dirigem. Há inclusive a possibilidade de provocarem um desgaste de relacionamento, forçando uma briga societária que leva a empresa a liquidar o negócio por um valor bem abaixo do mercado.

Quando as empresas não estão na fase de problemas sucessórios, e encontram-se na fase de maturidade, outro tipo de problema as assola, o qual seria a forma de financiamento para seus projetos a longo prazo. O recurso próprio quando limitado, pode ocasionar

problemas quanto à posição da firma no mercado e seu crescimento. Chega à hora então de buscar capital fora da empresa para suprir essa necessidade financeira e estratégica. Essa busca pelo capital pode assumir duas formas, o endividamento ou a emissão de ações. Geralmente as empresas optam pela primeira, mas vale uma boa avaliação do risco que será comparada ao nível de endividamento suportável pela firma. Quanto maior for a alavancagem, mais mergulhada no risco estará a empresa, no que tange a possibilidade de tornar-se insolvente e acabar com morte prematura. Concordando com Alvares (2003) as empresas familiares, ou seja, as controladas por famílias, têm grandes interesses em fazer com que o controle permaneça com as futuras gerações, com isso não são incentivadas ao endividamento. Porém esses efeitos tendem a serem distintos, as famílias podem usar uma quantidade de débito para não perder o poder de decisão via voto, ou terem débitos no tamanho ideal e com isso reduzir o risco da firma.

Conforme Wiwattanakantang (1999), as empresas familiares da Tailândia têm maiores níveis de alavancagem, como forma de concentração do poder para a família, pois no País o nível de proteção à propriedade é baixo, não favorecendo a proteção ao acionista minoritário.

Há relatos, segundo Harijono e Tanewski (2004), que as empresas familiares da Austrália com ações na bolsa têm maior endividamento do que as não-familiares, pelo mesmo motivo apresentado por Wiwattanakantang nas empresas tailandesas, ou seja, o desejo do poder de voto. No caso brasileiro, Carvalhal (2002) fez estudos pouco significativos, aonde as empresas familiares com capital aberto apresentaram em média uma maior alavancagem do que as outras, como por exemplo, às de capital estrangeiro e as estatais.

Em uma pesquisa realizada por La Porta et al. (1999), com as maiores empresas de 27 países, constatou-se que em países de pouca proteção aos investidores, as empresas familiares se sobressaem e que essas empresas usam a forma de estrutura piramidal, mantendo o controle das empresas com capital aberto por intermédio de uma outra controladora (*holding*), com separação entre direito sobre os fluxos de caixa e direitos a voto, para assim perpetuarem o controle da firma.

Estatisticamente segundo os autores Anderson et al. (2003) e Wiwattanakantang (2001), as empresas familiares no mundo têm a seguinte participação:

Nos Estados Unidos tem um terço da participação das empresas listadas na relação S&P500<sup>1</sup> nos anos de 90 do século passado, sendo que 11% das maiores ainda têm em sua direção o seu fundador.

Na Tailândia, estas empresas tinham a representação de 56% das empresas abertas não-financeiras, na mesma década.

No Brasil a participação oscilou com quedas e crescimentos e têm aumentado a participação no fim dos anos 90 do século passado e início da nova década chegando a 58,8%. Nesse contexto, a empresa objeto desse estudo é uma das empresas que compõe o expressivo número de 70% dos maiores grupos brasileiros, em termos de capital, segundo Mello (2000).

### 2.3 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Toda a empresa possui seu ciclo de vida, as empresas familiares não fogem a essa regra, uma das diferenças constatadas diz respeito a que, no caso das familiares, o ciclo de vida vem em conjunto com o ciclo de desenvolvimento dos familiares e suas relações com a empresa.

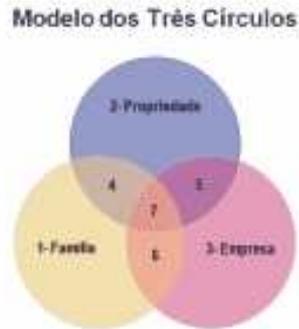
O desenvolvimento em conjunto, é tema abordado em diversos trabalhos (Bernhoeft 1991; Cohn 1991; Lodi 1989), sendo formalizado em Gersick et al. (1998) de uma forma mais clássica.

No trabalho do autor encontramos claramente as ferramentas necessárias para a compreensão dos mecanismos de uma família com a empresa. Esse trabalho, por tratar do tema de forma abrangente, é largamente utilizado como referência para as discussões a respeito da passagem de comando nas empresas familiares.

---

<sup>1</sup> Índice da empresa Standard & Poors, que mostra as quinhentas empresas qualificadas quanto ao tamanho de mercado e liquidez.

## Modelo de Três Círculos



**Figura 1- Modelo três círculos**

Fonte: A partir de Gersick et al. Citado por Bornholdt (2005)

O modelo acima descreve nitidamente a empresa familiar como sendo um sistema composto de três subsistemas, ao mesmo tempo independentes, mas relacionados entre si, sendo eles: Propriedade, Família e Gestão, formando então sete posições possíveis de serem compostas por membros da família, ou seja, cada familiar pode ser colocado em qualquer uma das sete posições formadas, segundo Gersick et al 1998, p.7 “*A razão pela qual o modelo de três círculos teve aceitação ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável*”.

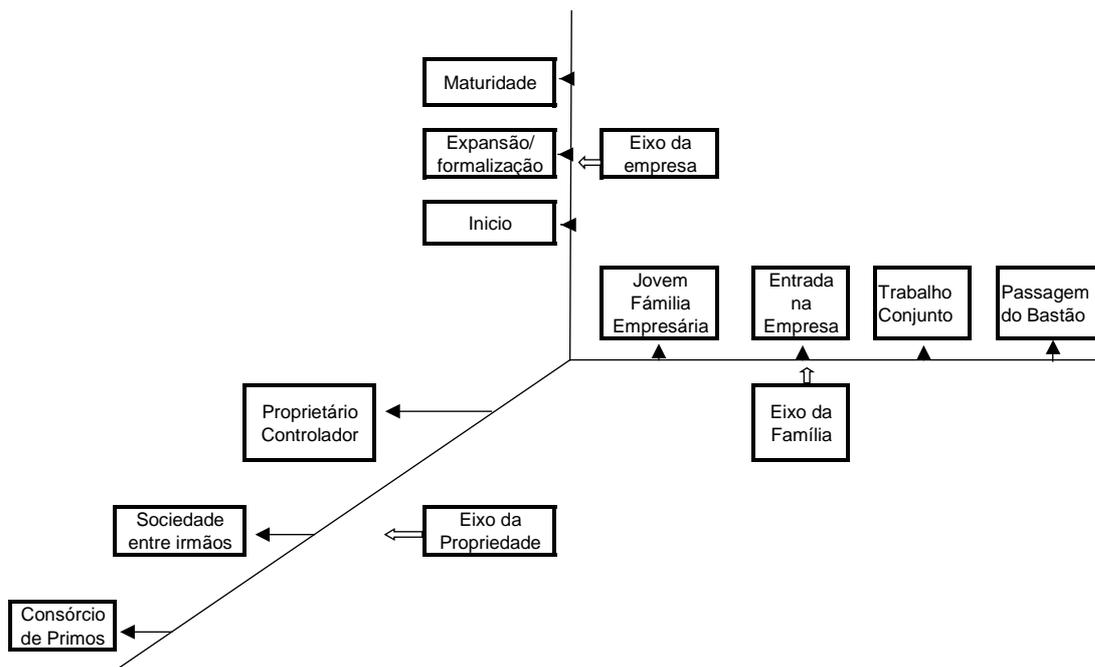
Com isso, pode-se ver que é extremamente complexa a empresa familiar no que tange a relação entre as pessoas que ocupam determinadas posições entre os subsistemas, familiares, gestores e proprietários, sendo:

- Composta por familiares sem participação nos outros subsistemas;
- Composta por sócio-proprietários não-gestores e não familiares;
- Composta por gestores não-proprietários e não-familiares;
- Composta por familiares proprietários sem a participação na gestão da empresa;
- Composta por proprietários gestores não-familiares;

- Compostas por gestores familiares não-proprietários, sendo familiares gestores e proprietários.

A cada um dos subsistemas há uma dimensão diferente de desenvolvimento, sendo compostos por estágios diferentes e progressivos, com influencia mutua e tempos diferentes.

### Modelo tridimensional de desenvolvimento:



**Figura 2- Modelo tridimensional de desenvolvimento**

Fonte: Gersick et al, 1998, p.18.

#### 2.3.1 Dimensão para o desenvolvimento da propriedade

Segundo Gersick et. al. 1998, as questões para o desenvolvimento da propriedade se dividem em três estágios, sendo na ordem: firmas com proprietário controlador; firma com sociedade entre irmãos e firma composta com consórcio de primos. Cabe ressaltar que além dessas três possibilidades, pode haver outras tantas para a composição das empresas familiares, mas para teorizar esse estudo bastam essas três listadas.

No primeiro estágio encontramos quase que a totalidade das empresas familiares, sendo que essas são formadas ou fundadas pelo proprietário controlador, ou seja, a empresa é comandada pelo fundador ou pelo casal fundador. O controle final fica com o proprietário e se

em alguns casos existirem outros proprietários, esses são simbólicos com pequenas participações no negócio, não exercendo liderança nem autoridade expressiva. Nessas empresas o desafio maior fica com a forma de captar recursos para capitalizar-se e de escolher uma boa estrutura para a troca de geração.

No segundo estágio há a formação pelos irmãos, caracterizando que o controle é dividido ou compartilhado pelos irmãos, que podem ou não ter voz ativa de comando, nesse estágio os grandes desafios aumentam, sendo caracterizados por: desenvolver um processo de controle dividido entre os sócios; definição dos papéis de cada um dos irmãos ou sócios que não trabalhem na empresa e controle constante das diversas facções familiares.

No terceiro estágio há o chamado - consórcio entre primos, onde o controle da empresa é formado pelos muitos primos de diferentes facções familiares. Caracteriza-se por nenhum dos ramos familiares possuírem sozinhos votos suficientes para controlar as decisões empresariais. Segundo o autor a empresa clássica nesse estágio tem pelo menos dez ou mais proprietários e que normalmente são necessárias três gerações, para atingir tal estágio.

### **2.3.2 Dimensão para desenvolvimento da família**

No caso de desenvolvimento familiar, ocorre por padrões de aumento da família pelas uniões provenientes de casamentos e nascimento, pela comunicação e relação entre os novos membros como cunhados e sogros e pela própria relação entre irmãos, que no caso encontram-se na fase adulta.

Esse período caracteriza-se por intensa atividade, tanto pela formação de parcerias como pelo fortalecimento dessas parcerias. A família nesse ponto é jovem e a parceria formada pelo casal tem que suportar o papel de proprietário-gerente, tem a decisão de ter ou não filhos para que possam prolongar os laços e a difícil missão de estabelecer um novo relacionamento com os membros mais velhos.

Passada essa fase, tem-se o fato de que cada geração é de dez a quinze anos, mais velha do que a anterior, assim a nova preocupação das famílias é a de criarem critérios para novas entradas e de planejarem melhor a carreira dos novos entrantes. E também a vontade dos novos em entrarem ou não na empresa. Observa-se que estão os envolvidos em três fases diferentes, os pais, os filhos e os netos, esses últimos já na formação de novas famílias. No tocante as idades, têm os pais na faixa dos 50 anos, e os netos na faixa dos 20 anos, o autor

chama essa fase de estágio do trabalho em conjunto. É a fase responsável por administrar as relações entre essas três gerações que têm objetivos e sonhos diferentes.

Há ainda a fase da passagem do bastão, fase essa que deixa a todos preocupados com os novos rumos que serão tomados quando da transição. É uma fase tensa que ocasiona disputa entre os membros da família, fazendo com que as relações sejam postas à prova em todos os momentos e relações. Mas que é extremamente necessária para a continuidade<sup>2</sup> da firma. Cabe ressaltar que essa fase chega de qualquer maneira, esteja ou não a empresa preparada para tal, pode até acontecer antes do tempo ou após o tempo, mas com certeza a empresa tende a mudar de ciclo.

### **2.3.3 Dimensão de desenvolvimento da empresa**

Temos no desenvolvimento da empresa a fase inicial, ou seja, o primeiro estágio onde a empresa esta preocupada com a sobrevivência e conseqüente passagem dos primeiros anos de sua fundação; após passa para o segundo estágio que trata da sua expansão e formalização, passagem essa obrigatória a todas as empresas para que se estabeleçam no mercado em que estão inseridas.

Essas mudanças passam por duas fases, uma de crescimento geométrico e outra de crescimento lento. Cabe ressaltar que não há um consenso sobre a duração desse estágio, podendo até mesmo passar por mais de uma geração da família.

Após esses dois estágios vem o da maturidade, que tem certamente raízes relacionadas com o mercado em que a firma esta inserida e o produto chave do negócio.

Há uma grande relação entre a firma, o produto e o mercado, sendo que a empresa tem normalmente duas saídas: renovação e reciclagem ou seu desaparecimento.

Segue o quadro do autor Gersick et al 1998, que nos mostra as principais características e desafios nas diferentes fases das firmas familiares.

---

<sup>2</sup> Quando bem conduzidas e administradas, as empresas podem continuar familiares por diversas gerações. É o caso da empresa familiar mais antiga do mundo, a japonesa Kongo Gumi. Foi definido, em sua fundação, que a companhia seria referência na arte de construir e reformar templos religiosos. O projeto foi perseguido com afinco e a construtora tem hoje 1426 anos, a família comanda a companhia há 40 gerações e sua atividade principal ainda é a mesma. Em 2003 o faturamento foi de 200 (duzentos) milhões de reais (DUARTE, Dina. “O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas”. Revista Exame, São Paulo: Abril, ano 38, n° 19, ed. 827, p. 31-32, 29 de setembro de 2004).

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares:

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle por um empresário ou pelo casal</li> <li>- Se houver outros sócios não tem influencia na gestão da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalização</li> <li>- Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores...).</li> <li>- Escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.</li> </ul>
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois ou mais irmãos com o controle do capital</li> <li>- Controle na posse de uma geração de irmãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários</li> <li>- Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa</li> <li>- Retenção de lucros</li> <li>- Controle dos interesses dos vários ramos da família</li> </ul>
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos primos como acionistas</li> <li>- Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas</li> <li>- Criar um mercado de capitais entre os membros da família</li> </ul>

**Quadro 2- Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares**

Fonte: Gersick et al, 1998

## 2.4 COMPANHIAS ABERTAS

No Brasil, a lei que trata da empresa foco desse estudo é chamada “Lei das Sociedades por Ações<sup>3</sup>”, também chamada “Lei das Sociedades Anônimas (Lei das S.A.)”, esta sob o número Lei 6404/76<sup>4</sup> e Lei 10303/01. Nela constam as definições de empresas de capital aberto como sendo a sociedade que tem o capital dividido em ações, demilitando as responsabilidades dos proprietários. As ações têm livre movimento e nenhum acionista pode impedir qualquer outra parte de ingressar no quadro de proprietários, e tem ainda a característica de não ter contrato entre os sócios.

A empresa de capital aberto tem as seguintes características, que as diferenciam das demais, sendo:

- Os acionistas não respondem pelas obrigações assumidas pela sociedade com terceiros;
- O capital social tem divisão igualitária entre as ações emitidas;
- A estrutura não é afetada pela entrada ou retirada de sócios, visto que os sócios podem transacionar seus ativos;
- Há a possibilidade de subscrever capital social mediante oferta pública;
- O valor de emissão das ações é fixado pelos fundadores, quando da constituição da empresa, e por assembléia geral ou pelo conselho de administração, quando do aumento do capital social;

---

<sup>3</sup> No mercado de capitais as ações podem ser de dois tipos:

As ORDINÁRIAS são as que conferem a seu titular direito de voto nas assembléias da sociedade, além do direito de participar dos resultados da companhia. A cada ação ordinária corresponde um voto nas deliberações da Assembléia Geral;

As PREFERENCIAIS são as que conferem aos seus detentores determinadas vantagens de natureza financeira ou política em troca de restrições parciais ou totais no exercício do poder de voto. As vantagens podem incluir prioridades na distribuição de dividendos e/ou reembolso de capital, *tag along*, dividendos superiores aos das ações ordinárias e, inclusive, direito a voto, se assim o estatuto definir.

<sup>4</sup> Art. 4º: Para os efeitos desta lei, a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação em bolsa ou no mercado de balcão.

Parágrafo único: Somente os valores mobiliários de companhia registrada na Comissão de Valores Mobiliários podem ser distribuídos no mercado e negociados em bolsa ou no mercado de balcão.

- O nome empresarial deve ser acrescido de SOCIEDADE ANONIMA ou COMPANHIA, por extenso ou abreviadamente, sendo que esta não poderá ser utilizada no final do nome empresarial.

Com a promulgação da Nova Lei das S A<sup>5</sup> em 2001, as ações preferenciais devem atingir o máximo de 50% do total das ações emitidas, ficando isso valido para as empresas de capital aberto e fechado que optarem por abrir o capital. Ressaltando que somente as empresas de capital aberto podem lançar títulos mobiliários no mercado, como por exemplo, os debêntures<sup>6</sup>.

No Brasil a legislação prevê que as companhias abertas deverão ter um conselho de administração<sup>7</sup>, sendo constituído por no mínimo três conselheiros, com um tempo máximo de três anos para a gestão. Com isso, fica caracterizado o contexto no âmbito da empresa foco desse estudo. Referente a legislação sobre a governança corporativa, as práticas de governança são baseadas nos Anexos I<sup>8</sup> e II da Resolução CMN nº 2.829, de 29 de março de 2001, onde encontram-se dispostas as condutas a serem observadas pelas empresas de capital aberto, negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

## 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Hoje ainda não temos um conceito único sobre o que é governança corporativa, para La Porta et al (2000), a governança representa um conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos de serem expropriados pelos gestores e acionistas controladores. Siffert Filho (1998), diz que “*governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos, de acordo com o interesse dos proprietários*”. Sendo assim os conceitos convergem para que governança corporativa seja o sistema ou forma pela qual os negócios da firma sejam controlados, concordando com a definição da Organization for Economic Cooperation and

---

<sup>5</sup> Ver Lei nº 10.303

<sup>6</sup> Debêntures: Títulos emitidos pela sociedade anônima, representativo de uma parte de um empréstimo público lançado pela sociedade. Representa um direito de crédito contra a sociedade, diferente da ação que documenta um direito de participação na sociedade.

<sup>7</sup> Ver Lei 6.404, artigo 138, parágrafo 2º.

<sup>8</sup> Constam no Anexo I os assuntos: Proibição de emissão de ações preferenciais; introdução de melhorias nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial, entre outras.

Development (OECD) do ano de 1999, estabelecendo direitos e responsabilidades aos diferentes participantes da firma, como os acionistas, gestores e outras partes afins. Procurando evidenciar a transparência, equidade e prestações de contas adequadas.

Ressalto ainda o conceito segundo a BOVESPA, que entende governança como sendo – O esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Agindo da melhor maneira possível nos relacionamentos e práticas entre os acionistas, o conselho de Administração, a diretoria, sem faltar a auditoria independente e/ou um conselho fiscal. – no mesmo caminho encontra-se a definição de governança da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que a define como “*o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital*”.

### **2.5.1 Evolução da Governança Corporativa No Brasil**

A governança corporativa na sua ampla concepção passa a ser e ter a prática da administração das relações entre todos os interessados, ou seja, os acionistas majoritários, os acionistas minoritários, os credores, executivos e os demais *stakeholders*.

Leia-se nos demais *stakeholders*, os agentes que são afetados pela firma nas suas decisões, como fornecedores, consumidores, concorrentes, comunidade em torno da firma e os governos.

Esse modelo foi o mais adotado nos anos de 80 do século passado, passando para o modelo americano (*shareholder*) na década seguinte e após os escândalos norte-americanos e para estabelecer a confiança, foram tomadas ações para estimular as empresas a adotarem o que chamamos de boas práticas de governança, para que assim o país avance com seriedade e os *stakeholders* fiquem seguros de seus investimentos.

### **2.5.2 Modelos de Governança**

Para ilustrar os dois modelos de governança atualmente reconhecidos, sendo o anglo-americano e o germano-japones, utilizar-me-ei do trabalho do autor Nelson dos Santos António, na obra *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*, Lisboa 2006 (p. 121-p. 125). Sabe-se que outros modelos, segundo pesquisas na Alemanha, estão se

formando com uma forma mais híbrida, mas para esse estudo foram fonte de literatura os tradicionais apresentados.

Primeiramente o modelo Anglo-americano:

“...O Modelo Anglo-Americano – A Teoria subjacente ao modelo Anglo-Americano - o modelo do principal-agente constitui a perspectiva acadêmica dominante da empresa e a base para o modelo anglo-americano e um dos autores que melhor o articulou foi seguramente Hart (1005). O modelo assenta nas premissas de que o mercado – particularmente os mercados de capital, e o mercado dos gestores – fornece as restrições mais efectivas sobre o poder discricional dos gestores, e o direito de votação residual dos accionistas deveria fundamentalmente atribuir os recursos da empresa para fins de maximização. De acordo com a definição original de Jensen e Meckling (1976), uma relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal, ou principais) contrata outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço por conta dele(s), o qual envolve alguma delegação de autoridade e de tomada de decisão no agente. Num sentido mais restrito, a teoria de agência é uma teoria especial da teoria dos contratos.

A teoria da agência sustenta que as organizações podem ser analisadas em termos de um conflito de interesses entre os principais e os agentes. De acordo com esta teoria, os gestores têm interesses que divergem dos interesses dos principais, e aqueles podem usar o seu poder para maximizar os seus interesses a espensas dos principais, que se designa por <perda residual>. O aprofundamento da teoria da agência deu-se ao longo de duas linhas distintas. Por um lado, existe a teoria da agência normativa, que se preocupa fundamentalmente com a arquitetura de contratos de incentivo óptimos. Esta teoria reconhece que o acompanhamento e o pagamento de despesas para alinhar o comportamento do gestor (agentes) com os interesses de proprietário (principais) representam custos para o sistema económico. Contudo, mais que justificar a intervenção pública, esta teoria sugere que tais custos proporcionam incentivos para inovações na governabilidade empresarial. Desde modo, os desenvolvimentos recentes no mercado dos gestores, tais como *stock options* e o mercado para o controlo empresarial, como, por exemplo, o *management buy out*, são considerados como respostas às deficiências institucionais. Por outro lado, existe na teoria da agência um ramo positivo que foca a sua atenção na explicação dos diferentes arranjos institucionais, que podemos observar, no dia a dia. Baseando-se em observações esta teoria defende que, todas as relações de agente-principal causam os chamados <problemas de agência>. A primeira assunção é a de que o agente é um indivíduo que tenta maximizar mais a sua própria utilidade do que a dos principais. A segunda prende-se com a distribuição assimétrica da informação entre as partes. NELSON DOS S. ANTÓNIO (2006,p.121).”

O autor Nelson dos S. António (2006) em sua obra ainda trabalha com duas formas assimétricas de informações, sendo as ações escondidas e a informação escondida. A primeira diz respeito ao agente tomando ações que não são observadas pelo principal, com isso abrindo margem a atos que beneficiem somente o agente, deixando o interesse do principal em segundo plano, da mesma forma Babic (2003) e Lodi (2000), afirmaram que esse problema pode ocasionar prejuízos na sucessão das empresas familiares.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

A segunda diz respeito à informação escondida, onde pode haver por meio de conhecimento prévio de determinadas informações, uma vantagem de um agente em detrimento a outro, com isso prejudicando a negociação, se esse agente privilegiado for, segundo o autor Nelson dos S. António, <mau>.

“A teoria da agência tende a ver os gestores como estando sempre prontos a enganar os principais ou proprietários, a menos que sejam constantemente controlados. Os defensores do modelo do principal-agente, não afastam a possibilidade de ganhos para os accionistas, caso se proceda a uma melhoria da qualidade da governabilidade empresarial, e muitos apoiariam a introdução voluntária de um código (tal como o de Cadbury). NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.123)”

Segundo Nelson dos S. António existem ainda duas colocações sobre os defensores da teoria, eles podem desconfiar de possíveis mudanças legislativas, quando essas propõem novos custos à firma, e por conseqüente aos detentores do capital, somente seriam aceitas mudanças na governabilidade, que aumentassem os proveitos e o valor comercial da empresa.

E também observam com restrições as tentativas para melhorar o relacionamento dos investidores institucionais por atos impostos.

“... Para estes autores, qualquer acção que obrigue os investidores a compromissos de longo prazo pode danificar a liquidez do mercado. Em segundo, o encorajamento a um maior envolvimento dos investidores institucionais, é por vezes visto como um reforço de transacções internas, o que é ilegal e largamente – mas não universalmente – considerado como uma ameaça às participações exteriores. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.123)”

Segundo Dore (2000) citado por Nelson dos S. António (2007) a empresa que tem capital próprio para financiar-se tende a aumentar sua capacidade de inovação. Há que tomar cuidado para utilizar esse capital sem comprometer a liquidez da firma.

Quanto ao modelo Germano-japonês:

“... O maior desafio ao modelo de principal-agente provém dos apoiantes do modelo de empresa que se baseia na teoria dos *stakeholders*. A noção de envolvimento dos *stakeholders* nos negócios da empresa está longe de perfilar uma ideologia colectivista, nem tão pouco rejeita a concorrência. Antes pelo contrário, esta noção baseia-se numa visão sofisticada da empresa. Considera a empresa como um veículo

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

social, cuja velocidade e pilotagem estão dependentes da leitura cuidadosa dos sinais de estrada e do comportamento dos outros utilizadores. A rota é melhor determinada pelo envolvimento de todos os passageiros com conhecimentos que contribuam para a leitura do mapa. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.124)”

A visão pode ter diversas formas, sendo:

“... umas vezes como instrumental ou preditiva, e outras vezes como uma teoria normativa (Jones, 1995). Contudo, o pressuposto central da teoria dos stakeholders é que o propósito, isto é, a função objectivo da empresa, deve ser definida de uma forma mais ampla e ir além da maximização do bem-estar dos accionistas. Esta teoria defende que deve existir algum reconhecimento explícito em relação a grupos que tenham uma associação de longo prazo com a empresa – e, por conseguinte, um interesse, ou *stake*, no seu sucesso, no longo prazo. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.124)”

A teoria proposta, afirma que a firma deve prestar atenção nos quatro ciclos do produto, sendo a produção, distribuição, circulação e consumo do mesmo. O conceito de distribuição, segundo o autor Nelson S. António nos remete ao passado, conforme:

“Desde a Idade Média que a propriedade privada constitui o eixo principal da economia capitalista. Hoje, encontra-se, para muitos nas sociedades democráticas ocidentais, sob ameaça. O conceito verdadeiro de *stakeholder* pode lentamente minar o conceito quase sagrado de accionista, removendo o enigma da distribuição da propriedade privada da empresa, em ordem a servi-la do melhor modo. A participação passa a ser prioritária. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.124)”

Segundo o autor, os critérios de distribuição vão do fornecimento passivo do capital, para o desempenho social e intelectual levam as vantagens competitivas, o mesmo cita:

“Este desenvolvimento é imposto pela enorme importância das novas tecnologias de informação e condições de mercado, que colocam o centro nos recursos humanos, e desse modo, na cooperação inventiva por parte dos empregados. A implementação das modernas tecnologias e dos programas de gestão do conhecimento exigem o compromisso de empregados qualificados. Neste contexto a propriedade privada parece quase irracional. NELSON S. ANTÓNIO (2006,p.125)”

O autor traz também que a empresa é responsável pela produção no que tange às suas saídas, sejam os produtos ou os subprodutos resultantes do processo produtivo, ou seja, é

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

responsável de dar explicações aos públicos e aos *stakeholders*, sobre o tratamento de produtos químicos entre outros, que possam vir a contaminar o meio-ambiente.

“Como Wallerstein (2000) refere: <<a segunda tendência secular que perturba os capitalistas é bastante diferente. Tem a ver... com os custos dos *inputs*. O que está envolvido nos custos dos *inputs*? Não é só preço pelo quais são comprados a partir de uma empresa diferente, mas também o custo de os tratar. Actualmente, enquanto o custo da compra é normalmente arcado inteiramente pela empresa que irá eventualmente obter os lucros, o custo de tratar os materiais é muitas vezes suportado parcialmente por outros>>. As empresas são, hoje obrigadas a provar as suas atitudes activas nestes campos comprometendo-se, por exemplo, com problemas existentes no terceiro mundo. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.125)”

O autor salienta que mesmo as empresas fazendo sua parte localmente, é importante que também se envolvam em problemas em outros continentes, para que assim seu publico realmente veja a seriedade de suas verdades.

Quanto a eficiência segundo o autor, no modelo dos *stakeholders* abre-se em duas linhas, sendo a primeira que diz que a empresa para melhorar suas relações de confiança com investidores, primeiramente tem que melhorar suas relações com os fornecedores, clientes e empregados por meio de relações baseadas na ética. A segunda linha de desenvolvimento, segundo o autor aponta para o Japão e Alemanha:

“-ambas economias com um extensivo envolvimento dos stakeholders na vida das empresas e onde uma filosofia de cooperação é claramente definida – como exemplos de sociedades industriais de sucesso, e onde o modelo principal-agente é rejeitado. NELSON S. ANTÓNIO (2006,p.125)”

Os *stakeholders*, segundo o autor Nelson S.António e minhas pesquisas, estão em pauta por serem instrumentos que nos ajudam a entender a empresa e suas relações entre a gestão e as responsabilidades dessa gestão para o meio. Começa assim a se definir para quem a gestão tem que dar atenção, para qual grupo deve prestar contas de seus atos.

“Virtualmente qualquer pessoa pode afectar ou ser afectada pelas acções de uma organização. Contudo, poucas são as definições de stakeholder que contemplam esta realidade empírica. Precisamos de uma teoria de stakeholders que nos permita separar, de uma forma segura, os stakeholders dos não stakeholders. Na literatura dos stakeholders encontramos um grande número de definições estreitas, que tentam

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

de uma forma pragmática responder à impossibilidade dos gestores atenderem a todas as pretensões actuais ou potenciais dos grupos ligados à empresa. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.126)”

Concordando com o autor Nelson S. António, não existe apenas um tipo de pessoa que pode ser *stakeholder*, podem ser comunidades, grupos, pessoas, cooperativas, enfim varias formas de serem ou vir a serem *stakeholders*.

“Por exemplo, Jones (1980) define a responsabilidade social da empresa como a <<noção que as empresas têm uma obrigação para com os grupos constituintes da sociedade, e não só para os accionistas e que vai, para além daquela prescrita pela lei ou contrato de união, e um stake é mais do que a simples propriedade>>. Jones coloca também algumas questões que a teoria dos stakeholders ainda hoje tenta responder: <<Quais são estes grupos? Quantos destes grupos devem ser satisfeitos? Quais dos seus interesses são mais importantes? Como podem os seus interesses serem equilibrados? Quanto dinheiro da empresa deve ser adjudicado para servir estes interesses? >>. NELSON S. ANTÓNIO (2006, p.126)”

Concordando com o autor, essas questões ainda devem ser estudadas e exploradas para auxiliarem na definição, sobre a função e as responsabilidades dos mesmos, visto que, os stakeholders podem afetar e serem afetados pela suas ações e pelas ações da empresa. Para o presente estudo *stakeholder* fica caracterizado como sendo a pessoa ou grupo de pessoas que foram afetadas, ou que afetaram o Grupo Gerdau na sua trajetória.

## 2.6 CÓDIGO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

As práticas de governança observadas nesse trabalho seguirão as do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, que tem como objetivo principal indicar caminhos para as empresas de todos os tipos, capazes de melhorar seu desempenho e auxiliar em eventuais necessidades de capital. A aplicação do mesmo, que esta dividida em seis partes, é sempre de forma voluntária e tem como bases: transparência; prestação de contas (*accountability*) e equidade.

Código das melhores práticas de governança corporativa – proposto pelo IBGC, comentado:

### 2.6.1 Propriedade – acionistas, quotistas, sócios

Define-se propriedade, como sendo o direito que uma pessoa física ou jurídica tem sobre um bem, podendo com isso administra-lo, obedece ao princípio de “Uma ação, um voto”, esse princípio tem que valer para todos os tipos de sociedades. As empresas que contemplam a abertura do capital devem pensar exclusivamente em ações ordinárias. As empresas com capital já aberto, com ações ordinárias e preferenciais, devem pensar em converter estas em ordinárias, ou, se houver dificuldades intransponíveis, em conceder às preferenciais, voto restrito aos assuntos de interesse direto dos preferencialistas. Além desse princípio, o código prevê que todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários.

Os acordos societários devem abster-se de especificar indicações de diretores. Isso deve ser de responsabilidade do executivo principal (CEO) e aprovado pelo conselho de administração, incluindo o registro de proprietários, que deve estar disponível para todos eles, com exclusividade.

#### 2.6.1.1 Assembléia geral

A assembléia geral<sup>9</sup> é o órgão soberano da empresa. Têm como competências: Reformar o estatuto social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações contábeis e sobre transformações, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia. No que diz respeito a sua convocação é desejável que a data da assembléia geral ordinária seja comunicada a todos os proprietários até o último dia do ano fiscal e que seja escolhida com vista a facilitar a presença deles. A convocação da assembléia geral extraordinária deve ser feita com um mínimo de 15 dias de antecedência. No caso de haver programas de *Depositary Receipts* – DR, a convocação exige, no mínimo, 40 dias de antecedência.

O local das assembléias gerais deve ser escolhido de forma a facilitar a presença dos proprietários. A atual Lei das S/A, segundo o IBGC, deveria ser mudada nesse sentido, visto que não contempla esse fato. Além do local, todos os proprietários devem receber agenda e

---

<sup>9</sup> Conforme o art. 121 da Lei nº 6.404/76: “...A assembléia geral, convocada e instalada de acordo com a lei e o estatuto, tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.”

documentação adequadas com antecedência suficiente para poder posicionar-se a respeito das decisões a serem tomadas. A agenda não deve incluir “outros assuntos”, para evitar que assuntos importantes não sejam revelados na agenda. Sendo assim, os proprietários devem ter oportunidade de colocar os assuntos de seu interesse na agenda e devem sempre ter oportunidade de pedir informações ao conselho de administração, aos auditores independentes ou ao conselho fiscal. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao presidente do conselho de administração.

As regras de votação das assembléias devem ser bem definidas e estar disponíveis para todos os proprietários. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Os custodiantes devem votar de acordo com os desejos expressos ou subentendidos dos proprietários.

#### 2.6.1.2 Mudança de controle da empresa

Tendo em vista que a maioria das empresas brasileiras tem um controlador ou um grupo controlador, a compra do controle ou o fechamento do capital são, na atualidade, dois dos problemas mais críticos da governança corporativa no Brasil. As mudanças devem contemplar as opções de venda dos minoritários (*tag along*), onde a transferência do controle deve ser feita a preço transparente. As vendas das participações dos minoritários e/ou preferencialistas devem ser feitas nas bases previstas no estatuto, que deve ter as condições de venda bem definidas.

Uma outra forma de mudança, trata-se do fechamento de capital, onde um controlador ou grupo de controle que queira obter 100% do capital e proceder ao fechamento do capital da empresa deve informar os demais acionistas de suas intenções. Para companhias fechadas ou limitadas devem também valer, sempre que possível, os mesmos princípios. O controlador não deve valer-se de sua posição de único comprador para deprimir o preço de aquisição. Além disso, o preço deve corresponder ao valor econômico.

Com isso o conselho de administração e a diretoria não devem criar compromissos com o intuito específico de dificultar a alienação de controle, o que é chamado de “Medidas protetoras do *status quo (poison pills)*”. E deve ter o cuidado de vigiar para que não usem informações privilegiadas para negociar ações ou quotas, o que é chamado de “Uso de informação privilegiada (*insider information*)”.

Para redimir eventuais divergências entre proprietários, e para que essas sejam resolvidas por meio de arbitragem, evitando assim o recurso na esfera judicial o estatuto prevê a arbitragem das mesmas.

E se a empresa for familiar, ela deve estabelecer um foro especial para resolver assuntos de âmbito familiar e evitar que esses assuntos interfiram na governança da empresa.

### **2.6.2 Conselho de administração – representando a propriedade**

A continuidade da empresa deve ser responsabilidade de seus administradores, cabe ao conselho de administração aproveitar as melhores oportunidades e cumprir com suas obrigações junto aos *stakeholders*.

Independentemente de sua forma societária e de ser aberta ou fechada, a empresa deve ter conselho de administração, que tem como missão principal proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração tendo duas competências regidas por lei.

Sendo a Lei nº 6.404/76 que determina a competência do conselho de administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a indicação e a substituição dos auditores independentes. As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO). O conselho aprova o código de ética da empresa. Há, entretanto várias outras atividades do conselho de administração que precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões.

Diferentes comitês devem ser criados, cada um com alguns membros do conselho, por exemplo: comitê de indicação, de auditoria, de remuneração, etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as propostas. Só o conselho pleno pode tomar decisões. Cada empresa deve formar pelo menos o comitê de auditoria.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Quanto ao tamanho, o conselho de administração deve variar, em função do perfil e tamanho da empresa, mas deve ter no máximo de cinco a nove membros. O conselho deve ter membros internos e externos.

Há três classes de conselheiros:

- independentes, os quais não tenham qualquer vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital, não terem sido empregados da empresa ou de alguma de suas subsidiárias, não estejam fornecendo serviço ou produto à empresa, não serem cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa e não receberem outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro e eventuais dividendos, no caso de serem também proprietários;
- externos (conselheiros que não trabalham na empresa, mas não são independentes);
- internos (conselheiros que são diretores ou empregados da empresa).

O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses. Por conseguinte, deve-se evitar acúmulo de cargos entre conselheiros e diretores. Para tratar esses assuntos e outros, o conselho deve ter reuniões de conselheiros externos, para que assim o conselho possa avaliar a gestão da diretoria sem constrangimento, é importante que os conselheiros externos e independentes possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou conselheiros internos.

Pessoas-chaves da empresa ou assessores técnicos podem ser convidadas ocasionalmente para as reuniões do conselho de administração, para prestar informações e/ou expor suas atividades. E uma avaliação deve ser feita a cada ano, focando o desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada empresa. Na avaliação são apuradas as qualificações do conselheiro, que para ser conselheiro deve ter: integridade pessoal; capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros; ausência de conflito de interesses; disponibilidade de tempo; motivação; alinhamento com os valores da empresa; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa.

Na composição do conselho devem estar presentes, entre os membros, as seguintes experiências ou conhecimentos: experiência de participação em bons conselhos de

administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência; experiência como executivo principal (CEO); experiência em administrar crises; conhecimentos de finanças, contábeis; conhecimentos do ramo da empresa; conhecimento do mercado nacional e internacional; visão estratégica e contatos de interesse da empresa.

A maioria do conselho deve ser formada por conselheiros independentes. O conselho como um todo, deve reunir diversidade de conhecimentos e experiências.

O prazo do mandato do conselheiro deve ser definido. Sua duração deve ser curta, preferivelmente de somente um ano. A reeleição deve ser possível depois de uma avaliação formal de seu desempenho. A reeleição não deve ser automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos ao mesmo tempo. Quanto ao limite de idade, algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos. Outras estão muito produtivas aos 75. Se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade. A ocupação principal do conselheiro é um dos fatores importantes em sua escolha. Quando tem sua ocupação principal mudada, o conselheiro deve colocar o cargo à disposição. O comitê de indicação deve analisar a conveniência de propor sua reeleição. Para o efeito de remuneração, o conselheiro independente deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

Em caso de dúvidas, os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, etc.), pagos pela empresa, para obter uma segunda opinião. O conselho deve incluir essa questão em seu regulamento interno.

O conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, de todos os acionistas, deve também buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários.

Para presidir o conselho de administração, é eleito um presidente, que é responsável pelo bom desempenho do conselho, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas quanto na condução de suas reuniões, para cumprir sua finalidade e exercer sua missão de representar todos os proprietários e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria.

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal – CEO). A lógica é a mesma do caso de evitar conselheiros internos. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser também presidente da diretoria. No caso em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria sejam a mesma pessoa, é importante que o conselho tenha um membro de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder da pessoa que é presidente do conselho e da diretoria.

É responsabilidade do conselho fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CEO), e também ter sempre atualizado um plano de sucessão do mesmo e de todas as pessoas-chaves da empresa.

Para a comunicação da empresa, o conselho de administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da empresa, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da empresa.

No caso de introdução de novos conselheiros, esse deve ser exposto a um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho com a descrição da função do conselheiro, ou últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, atas das reuniões do conselho e outras informações da empresa. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da empresa. Também deve visitar os principais locais onde exerce suas atividades. Dependendo do perfil da empresa, devem ser incluídos programas adicionais.

Quanto à eficácia das reuniões do conselho de administração, depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros. As propostas para decisões devem ser devidamente formuladas e fundamentadas. A documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim de semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar bem preparados para a reunião e a agenda da reunião do conselho de administração deve ser preparada pelo presidente do conselho com base em solicitações de conselheiros e consultas aos diretores.

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas. As próprias atas devem ser objeto de aprovação formal. Em caso de conflitos entre conselheiros, as atas devem ser assinadas antes do encerramento das reuniões em que se registrem as divergências.

Sabe-se que o conselho de administração é eleito pelos proprietários e representa e responde aos proprietários pelo desempenho e atuação da empresa. Cabe a ele também eleger e destituir o executivo principal (CEO), fixar sua remuneração, decidir sobre a proposta de eleição de diretores apresentada pelo executivo principal (CEO), fiscalizar a diretoria com atenção especial aos relacionamentos entre a empresa e as partes interessadas, não devendo interferir nos assuntos operacionais.

O conselho de administração, como representante dos proprietários, escolhe e substitui os auditores independentes, também aprova o plano de auditoria e os honorários. Há também o conselho fiscal, que é eleito pelos proprietários. Suas atribuições e responsabilidades estão definidas na Lei nº 6.404/76, inclusive no que se refere à sua instalação.

### **2.6.3 Gestão – executivo principal (CEO) e diretoria**

O executivo principal (CEO<sup>10</sup>) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração. Cabe a ele a indicação dos membros da diretoria para aprovação do conselho de administração; Responder pelo desempenho e pela atuação da empresa, princípio de prestar contas (*accountability*); E apresentar todas as informações de real interesse obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas, princípio de transparência (*disclosure*).

Além dessas atribuições, deve oferecer condições para a confecção do relatório anual, que é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confiabilidade, e destina-se a um público diversificado.

---

<sup>10</sup> CEO-*chief executive officer*

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Este relatório deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações contábeis, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal. A preparação do relatório anual é de responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia geral, devendo constar uma declaração a respeito de quais práticas de governança são cumpridas.

Os Códigos das Melhores Práticas Internacionais recomendam que o relatório anual especifique a participação no capital da empresa e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

Além do relatório, o executivo principal deve fornecer informações periódicas, que são regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Companhias fechadas ou limitadas devem fazer o mesmo naquilo que se aplicar, e também comunicar os fatos importantes, de caráter extraordinário, que deverão ser comunicados imediatamente aos proprietários e, no caso de companhias abertas, ao mercado, de acordo com instruções da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, para que assim as informações da empresa fiquem equilibradas, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa. Fica ressaltado que as demonstrações contábeis também devem ser preparadas de acordo com o *International Accounting Standards – IAS* ou o *Generally Accepted Accounting Principles – GAAP*.

Toda a informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediatamente e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes. E o executivo principal juntamente com a diretoria deve desenvolver um código de ética a ser aprovado pelo conselho de administração.

O executivo principal (CEO) e a diretoria estão subordinados ao conselho de administração e devem dar satisfação a ele a respeito do desempenho e da atuação da empresa. Além disso, o executivo principal e a diretoria devem satisfação às partes interessadas (*stakeholders*) que são normalmente os empregados, clientes, fornecedores, bancos, governos, organizações ambientais, organizações não governamentais, entre outros. E também são responsáveis pelo relacionamento com essas partes interessadas.

O executivo principal (CEO) e a diretoria devem buscar um relacionamento estritamente profissional com os auditores independentes, e devem, de acordo com a Lei nº 6.404/76 que determina a competência do conselho fiscal, colaborar com os mesmos para que eles possam cumprir sua missão.

#### **2.6.4 Auditoria**

Entende-se por auditoria a atividade de examinar e avaliar procedimentos, processos, sistema e registros de documentos com o objetivo de aferir o cumprimento do estabelecido.

Para uma melhor auditoria, ela deve ser independente, ficando assim como um importante agente de governança corporativa para os proprietários de todos os tipos de empresas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade da empresa. É de sua competência expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais e, para esse fim, avaliar os controles e procedimentos internos da empresa.

Os auditores independentes estabelecem com o conselho de administração ou o seu comitê de auditoria o plano de trabalho e o acordo dos honorários. No primeiro ano, os auditores estarão tomando conhecimento da empresa e normalmente deverão dedicar mais horas de trabalho do que em anos subseqüentes, portanto, é natural que este fato seja refletido nos honorários. Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período pré-definido, compreendendo vários exercícios, podendo ser recontratados após avaliação de independência e desempenho, observados a legislação e os regulamentos em vigor.

O conselho de administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pela firma de auditoria garantam independência e objetividade, especialmente quando a mesma firma de auditoria prestar serviços de consultoria. Essa questão é importante, uma vez que os serviços de auditoria devem ser contratados pelo conselho e os serviços de consultoria são, normalmente, contratados pela diretoria. Quando houver comprometimento da independência, o conselho deve orientar quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

Os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria são os clientes dos auditores independentes. Isso determina o relacionamento entre as partes. Quanto ao relacionamento dos auditores independentes com o executivo principal (CEO), a diretoria e a

empresa devem ser estritamente profissionais, quanto ao relacionamento com o conselho fiscal, é embasado pela Lei nº 6.404/76. Os auditores independentes devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão. Para evitar conflitos de interesse, os auditores independentes não devem ser membros de conselhos fiscais.

Os auditores independentes devem entregar anualmente uma carta ao conselho de administração confirmando sua independência.

### **2.6.5 Fiscalização**

Define-se por fiscalizar o ato de acompanhar e supervisionar determinada tarefa. É tarefa do conselho fiscal, que é uma instituição brasileira, criada com o objetivo de preencher uma lacuna na fiscalização das atividades do conselho de administração, funcionando como um controle independente para os proprietários, sejam majoritários, sejam minoritários. A competência do conselho fiscal está definida na Lei nº 6.404/76.

Os proprietários elegem o conselho fiscal, e este responde aos proprietários. Além disso, o conselho ou qualquer de seus membros, tem direito de pedir aos administradores cópias das atas das reuniões do conselho de administração, dos relatórios contábeis ou financeiros, além de esclarecimentos e informações. Os membros do conselho fiscal devem assistir às reuniões do conselho de administração ou da diretoria em que sejam discutidos assuntos sobre os quais devam opinar. Se a empresa contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá solicitar-lhes esclarecimentos e informações. Se a empresa não contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher um contador ou firma de auditoria para aquela finalidade e contratá-lo por conta da empresa.

### **2.6.6 Ética**

O termo ética deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Trata-se de um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade e tem uma relação grande com as empresas inseridas nessa sociedade. Ela promove um equilíbrio e bom funcionamento social.

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do País, toda a empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua

administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

O código de ética deve abranger o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados. Deve cobrir principalmente os seguintes assuntos: Propinas; pagamentos impróprios; conflitos de interesses; informações privilegiadas; recebimento de presentes; discriminação de oportunidades; doações; meio ambiente; assédio sexual; segurança no trabalho; atividades políticas; relações com a comunidade; uso de álcool e drogas; confiabilidade pessoal; direito à privacidade; nepotismo e trabalho infantil.

Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes. Critérios similares valem para diretores ou qualquer empregado ou representante da empresa. Preferivelmente, a pessoa em questão deve manifestar seu conflito de interesses. Se isso não acontecer, qualquer outra pessoa pode fazê-lo. Tão logo um conflito de interesses tenha sido identificado em relação a um tema específico, a pessoa em questão deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata ou de outra forma.

### **3 METODOLOGIA**

O método de pesquisa proposto para o presente é a pesquisa do tipo qualitativa (estudo de caso). Segundo Roesch (1996) entende-se por estudo de caso o profundo e exaustivo estudo de um objeto que permite o seu amplo e detalhado conhecimento.

Como se realizou um estudo baseado no trabalho de uma empresa, justifica-se a aplicação do estudo de caso, que é o método que permite realizar o estudo com uma maior profundidade.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p.19).

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere dos delineamentos experimentais no sentido de que esses deliberadamente separam o fenômeno em estudo de seu contexto.

Como o tema proposto tem a necessidade de muito estudo acadêmico, a pesquisa bibliográfica e histórica proposta, na forma de estudo de caso, vêm a somar, como recursos que coloca os autores e pesquisadores em consonância com os que já produziram e os que irão produzir textos sobre o mesmo.

#### **3.1.DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANALISE**

A empresa estudada foi a Gerdau S. A. empresa brasileira que recentemente trocou de geração no comando de suas atividades. A mesma tem origem familiar e é destaque no mercado nacional com ações negociáveis na bolsa de valores.

#### **3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS**

Os dados necessários para a realização deste trabalho foram coletados através de observações do autor, pesquisas teóricas e entrevistas com colaboradores da empresa, além de pesquisa documental realizada no setor de arquivo da empresa, em documentos internos.

Yin (2001) afirma que o autor pode fazer uso de fotografias para ajudar a transmitir algumas características importantes do caso e também destaca a importância da observação participante:

“A observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso (...) para alguns tópicos de pesquisa, pode não haver outro modo de coletar evidências a não ser através da observação participante. Outra oportunidade muito interessante é a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Muitas pessoas argumentam que esta perspectiva é de valor inestimável quando se produz um retrato “acurado” do estudo de caso na condução das reuniões do grupo de trabalho, em visitas à fabricas e no diálogo informal com os participantes do grupo e outros funcionários da empresa. (YIN, 2001, p.117)”.

A principal forma de observação participante foi a presença do pesquisador em todos os 30 encontros de entrevistas, cada um com aproximadamente três horas de duração. Além das visitas informais às demais dependências da empresa em questão. Sendo que nessas visitas foi possível aplicar a técnica de coleta de dados, *observação participante de forma aberta*, que segundo Roesch (1996), ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa e todos sabem a respeito de seu trabalho.

Os procedimentos de entrevista são descritos a seguir.

### **3.2.1 Entrevistas Individuais**

Os gestores foram entrevistados individualmente, nos encontros com entrevistas em profundidade, individuais e semi-estruturadas (ROESCH, 1996, p.159).

O roteiro da entrevista foi montado com o objetivo de avaliar a percepção dos participantes sobre os resultados do trabalho, tanto para a empresa quanto para os próprios participantes, em aprendizado e em ações concretas. Para isso, a entrevista foi estruturada de forma aberta, conforme a recomendação de Roesch (1996):

“O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Desta forma, o pesquisador não está predeterminando sua

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo. (ROESCH, 1996, p.159)”.

O roteiro de entrevista foi montado com um conjunto inicial de perguntas de qualificação do entrevistado (perguntas 1 a 3), uma pergunta sobre os resultados para a empresa (pergunta 4), uma sobre os resultados percebidos para o entrevistado (pergunta 5), uma sobre o aprendizado teórico considerado mais significativo para o entrevistado (pergunta 6), e duas perguntas finais mais abertas, avaliando o trabalho realizado (pergunta 7) e permitindo a colocação de qualquer outro ponto histórico considerado significativo pelo entrevistado (pergunta 8), conforme modelo no anexo desse.

Todas as entrevistas foram realizadas com Paulo Ramiro M L Fonseca – Gestor de Unidade, Marcelo Turri – Gestor Regional, entre outros colaboradores que em grupo expressaram sua colaboração na história do grupo. As respostas foram anotadas pelo pesquisador, pois as entrevistas não foram gravadas, visando deixar os participantes mais confortáveis para comentarem eventuais problemas ou percepções negativas sobre o trabalho e a própria empresa, como recomendado por Roesch (1996, p. 160) e Yin (2001, p. 115). As anotações estão disponíveis para consulta com o pesquisador.

### 3.3. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados receberam tratamento diferenciado de acordo com a realização e a evolução das etapas desse estudo de caso. O desenvolvimento deste foi de efeito comparativo na qual foram realizadas análises entre a literatura e as práticas observadas.

### 3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Yin (2001) afirma que existem três limitações para um estudo de caso, são elas:

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

- Falta de rigor da pesquisa, pois muitas vezes o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões;
- Pouca base para se fazer uma generalização científica, pois não se pode generalizar a partir de um único caso;
- Grande demora na execução do projeto.

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa siderúrgica, fabricante de uma gama de produtos de aço, sendo assim o método utilizado para essa pesquisa qualitativa (estudo de caso) permite que se façam generalizações de cunho analítico. Porém, não é possível através desse método realizar generalizações de cunho estatístico.

#### **4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO GRUPO GERDAU**

Nesse capítulo será mostrado o Grupo Gerdau, na forma das passagens mais importantes que nortearam sua evolução, com o apanhado histórico e o crescimento na visão de um de seus idealizadores Dr. Germano Gerdau, e alguns depoimentos de colaboradores, a ordem cronológica seguiu o critério de avanço pela importância, sendo assim algumas passagens são registradas ligadas a assuntos que foram desencadeados pelas mesmas não obedecendo a ordens pelos anos. Há, portanto retrocessos e avanços, para que assim o leitor consiga acompanhar melhor.

Foi em 16 de janeiro de 1901 que João Gerdau junto com seu filho Hugo, fundaram a fábrica de pregos, dando início a história do Grupo Gerdau que já permeia 107 anos.

Um pouco antes dessa data, temos os relatos da Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris, criada em 1881 por cerca de 70 sócios fundadores, era um dos empreendimentos industriais que surgiam em Porto Alegre no final do século XIX.

Com os trilhos da Viação Férrea na frente e o Guaíba<sup>11</sup> nos fundos, a Fábrica de Pregos Pontas de Paris era um edifício térreo estreito e comprido.

Os sócios fundadores eram: estancieiros, agricultores e comerciantes prósperos, muitos de origem européia. Imigrantes que estavam diversificando seus negócios ou mudando de ramo. Os pregos eram fabricados com matéria prima vinda do exterior. Por razões um tanto obscuras, a indústria acabou não tendo bom desempenho e por não apresentar os resultados esperados foi liquidada e posta à venda, em 29 de dezembro de 1900.

A fábrica foi adquirida por João Gerdau, em 1901, imigrante alemão que chegou ao Brasil em 1869.

A administração da fábrica ficou a cargo de seu filho Hugo Gerdau, com 25 anos de idade.

---

<sup>11</sup> Rio que faz parte da hidrografia da cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Fonte: <http://www.popa.com.br/docs>. acesso em 15/04/2008

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Em 1914, além de abastecer o mercado regional do Rio Grande do Sul, passou a conquistar o mercado do Rio de Janeiro. A modernização das máquinas e a sua eletrificação, só veio nos anos 50 do século passado, com a transferência da fábrica para a Avenida Farrapos.

A energia elétrica era fornecida por um locomóvel, para o funcionamento das máquinas de fabricação dos pregos.

Antes do empacotamento, os pregos eram vistoriados e devidamente limpos, aqueles que apresentassem defeito eram eliminados, para assim assegurar a garantia do produto, que era empacotado com papelão, com o nome Gerdau impresso nos pacotes.

João Gerdau chegou aos Brasil em 1869, com apenas 20 anos de idade, e seu primeiro empreendimento foi uma casa comercial, instalada na colônia de Santo Ângelo, localizada no Rio Grande do Sul. Partindo do porto de Hamburgo na Alemanha, o qual foi o ponto de partida de milhares de alemães que vieram para o Brasil.

Foi no Morro Pelado na colônia de Santo Ângelo que João Gerdau instalou sua casa comercial.

Na casa comercial de João Gerdau, os colonos podiam negociar as colheitas e comprar tecidos, azeite, sal, ferramentas e pregos.

A solução encontrada por João Gerdau foi pratica e perfeita, ao seu estilo, comprou para seus dois filhos duas empresas em diferentes ramos de negócios. Para Hugo Gerdau uma fábrica de pregos e para Walter Gerdau, uma indústria de móveis, ele apenas acompanhava de perto as operações das fábricas, mas o gerenciamento ficara por conta dos filhos, ambas sediadas em Porto Alegre.

Em 16 de janeiro de 1901, João Gerdau adquiriu a empresa Fábrica de Pregos Pontas de Paris para que Hugo Gerdau a administrasse. Dois anos depois, a denominação da empresa passava para João Gerdau e Filhos. A mesma teve um crescimento mais lento, conseguiu prosperar e consolidar-se. Sobreviveu às dificuldades decorrentes da importação de matéria prima nas primeiras décadas do século XX e foi beneficiada, depois com a expansão industrial do Brasil. Metalúrgica e mobiliária não foram escolhas aleatórias de João Gerdau. Como se comprovaria, eram dois ramos de

negócio atraentes e promissores naquele tempo em que o Brasil tentava abrir caminho rumo à industrialização. O potencial de mercado acompanhava o crescimento demográfico, alimentado pela imigração que também fornecia o mínimo indispensável de mão-de-obra especializada.

Adquirida por João Gerdau em 1907, para que seu filho Walter Gerdau administrasse, a fábrica de Móveis Navegantes teve uma rápida expansão, possuindo nos anos 30 do século passado duas unidades fabris, fato raro na época. A fábrica de móveis contava com quinhentos empregados em média, no ano de 1930, produzindo os móveis vergados no estilo inconfundível criado pelo austriaco Michael Thonet, que valorizava a leveza e a resistência.

Hugo Gerdau administrou a fábrica de pregos por quatro décadas, envolvendo-se ativamente no processo de industrialização do Rio Grande do Sul. Nos anos 20 do século passado o Brasil começou a montar carros e caminhões a partir dos SKD<sup>12</sup>, os conjuntos desmontados enviados dos Estados Unidos. Nos anos 30 do século passado, surgiram as primeiras pequenas siderúrgicas privadas e crescia a produção de máquinas e manufaturados de ferro, borracha, madeira e celulose. Nos anos 40 do século passado, no contexto da segunda guerra mundial, a industrialização se firma de vez como interesse nacional e torna-se presença obrigatória em todos os discursos de autoridades políticas e líderes empresariais.

Os empreendimentos e a atuação de Hugo Gerdau tiveram uma evolução bastante identificada com esse contexto. Em 1916, pouco antes do falecimento de seu pai, ele mudou a razão social da firma João Gerdau & Filhos para Hugo Gerdau, assumindo plenamente o controle da fábrica de pregos. Foi a partir dela que, por duas décadas, desenvolveu seus negócios e suas atividades como líder empresarial.

Hugo Gerdau procurou aumentar sua participação acionária na Companhia Geral de Indústria. Era uma antiga sociedade da qual ele já participava desde sua fundação em 1914 e que se dedicava à fabricação de fósforos, velas e pregos, nas duas unidades industriais de São Leopoldo e Pelotas.

---

<sup>12</sup> SKD – *Semi-knoched-Down*, sistema de montagem de conjuntos semi-completos.

Nos anos 20 do século passado, o Rio Grande do Sul possuía um respeitável número de indústrias, capitaneada pelos empreendimentos A J Renner, os maiores do estado, e outros de grande importância, como fundição Bertha, de Alberto Bins. Nesse mesmo período casaram-se Ottilia Bins, chamada de Tilly e Hugo Gerdau.

A partir da fábrica de pregos, Hugo Gerdau iria expandir sua atividade empresarial. A fábrica ganhou uma filial em Passo Fundo e Hugo aumentou seu papel na Companhia Geral de Indústrias, contribuindo também para a criação de futura FIERGS<sup>13</sup>, no início de 1930.

Em 30 de setembro de 1914, Hugo Gerdau se torna um dos sócio-fundadores da tradicional Cia Geral de Indústrias no Rio Grande do Sul, que deu origem aos fogões Geral. Assume o controle da empresa e em 1947 transfere a direção do negócio para Waldomiro Schapke.

No ano de 1933, a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau, filial da cidade de Passo Fundo (RS) expande sua produção, gerando assim a necessidade de construção de uma nova planta. As atividades da fábrica de Passo Fundo foram encerradas em 1964.

Em outubro de 1946, com o falecimento de Hugo Gerdau em 1939, seu genro Curt Johannpeter passa a dirigir a Gerdau dando início a uma fase de expansão nos negócios.

Desde então, 1939, a fábrica passou a se chamar Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda. Devido a sua experiência como inspetor do Banco Transatlântico na Argentina, onde adquiriu além de conhecimentos financeiros uma rigorosa disciplina profissional, Curt soube valorizar os recursos humanos disponíveis dirigindo assim a empresa com grande sucesso.

Waldomiro Schapke e Roberto Nickhorn foram colaboradores diretos de Hugo Gerdau. Com sua morte em 1939, passaram a cuidar dos empreendimentos. Pouco antes, em função do agravamento das condições de saúde, Hugo determinara a mudança da razão social da empresa para Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda, e passara a

---

<sup>13</sup> Federação das indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

administração para esses dois empregados de sua inteira confiança. Foram eles os responsáveis pelo gerenciamento da fábrica nos anos da segunda guerra mundial. Anos complicados, mas favoráveis à Companhia. Apesar de sofrer com dificuldades de importação de matéria prima, foi beneficiada com a elevação dos preços internos dos pregos, livre da concorrência dos importados.

Com todas essas mudanças, no dia 24 de novembro do ano de 1947 a Fábrica de Pregos, hoje Holding Metalúrgica Gerdau S.A, passa a negociar ações na bolsa de valores de Porto Alegre. A empresa paga regularmente os dividendos aos seus acionistas.

Em 1948, Curt decidiu junto com seus sócios Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke comprar a Usina Siderúrgica Riograndense localizada na Avenida Farrapos, em Porto Alegre entrando assim para o ramo da siderurgia. Foi uma transação ousada e até mesmo arriscada, pois não havia em caixa o valor necessário para ser investido, foi preciso complementar com a venda de imóveis da família. O principal motivo da aquisição era fornecer diretamente o arame para a Fábrica de Pregos. Desta forma, buscavam eliminar a dependência do seu fornecimento realizado pela Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, já instalada no Brasil, mas também a freqüente necessidade de importá-lo da Europa. A experiência e a racionalidade assim como o apoio dos sócios mostrou que apesar do risco, a aquisição da usina foi um sucesso. Alguns anos mais tarde Waldomiro Schapke retirou-se da sociedade, enquanto Roberto Nickhorn permaneceu nas empresas Gerdau durante toda a vida.

Em um curto período de tempo foi possível visualizar que a aquisição da usina siderúrgica foi o salto decisivo para o crescimento do Grupo Gerdau. Assim, a usina passou a produzir o próprio aço utilizado nos vergalhões e na produção de pregos.

Em 1950, a empresa passa a produzir no sistema minimills que consiste basicamente na compra de matéria-prima local, a conhecida sucata ferrosa que encontramos em latas, arames, cabos, sobras de ferrovias, automóveis, etc. Existem muitas vantagens em utilizar este sistema, são elas: menor investimento inicial, captação da matéria-prima e venda do produto regional, relacionamento mais próximo com clientes e fornecedores resultando em uma melhor negociação no que se refere ao

transporte. Além de todos os benefícios relacionados diretamente ao lado financeiro, temos também a preservação ambiental com a reciclagem do todo este material.

Em fevereiro de 1938, dezessete empresários e investigadores gaúchos entre comerciantes, industriais e pecuaristas, liderados por Victor Loureiro Issler, Gabriel Pedro Moacyr e João Alberto Lahorgue, fundaram a Siderúrgica Riograndense S.A, para fabricar aço e laminados longos (arames e barras) com aproveitamento de sucata de ferro. Nas modestas instalações da Avenida Farrapos, a indústria começou laminando vergalhões a partir de ferro-pacote. Só em 1946, pôde iniciar a laminação de lingotes com a operação do forno elétrico de 3 toneladas/hora importado dos Estados Unidos. “*As dificuldades eram muitas e os recursos poucos*”, lembra o engenheiro químico Edgar Kramer Oliveira que, junto com o engenheiro mecânico-eletrecista Heddy Pederneiras, Henrique Anawate, engenheiro metalúrgico, e técnico Pedro Santana, respondia pela operação da indústria. Alguns avanços tecnológicos importantes iam sendo conseguidos, como o preaquecimento da sucata para redução do tempo das corridas.



**Imagem 1**—Início de operações na Usina Farrapos

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

Apesar da simplicidade dos processos e de a grande maioria deles serem realizados manualmente, a siderúrgica foi melhorando seu desempenho. As dificuldades de gerenciar um grande empreendimento foram vencidas pouco a pouco. Com o sucesso do empreendimento, em 1952, Curt Johannpeter e seus parceiros transferiram a Fábrica de Pregos para a Avenida Farrapos, juntamente com a siderúrgica.

Dá-se início à análise do crescimento e expansão do grupo onde Curt e seus companheiros de direção questionam as limitações físicas e técnicas da UFA (sigla que

representava a usina localizada na Avenida Farrapos em Porto Alegre – RS). O espaço reduzido, os problemas de operação e a precariedade no fornecimento de energia elétrica eram vistos como grandes impecilios a sua futura expansão.

As perspectivas promissoras do mercado devido ao aumento da população, melhoria no padrão de vida, crescimento de consumo proveniente da industrialização, levaram os diretores da Riograndense a planejar novos investimentos.

Para que a produção pudesse ser ampliada era necessário buscar outro local para a instalação da nova usina. Após definirem esta como sendo a estratégia, Curt e Nickhorn saíam aos finais-de-semana em um belo Chevrolet 1951 em busca deste novo local. As buscas eram feitas em regiões próximas à cidade de Porto Alegre, hoje conhecida como região metropolitana. Após visitar diversos locais, acabaram optando por uma área de cem hectares localizada em Sapucaia do Sul entre o Rio dos Sinos e a BR 116, a 25 km da capital. Alguns dos itens que favoreceram a escolha foram: boa localização, ausência de moradores nas redondezas, abundância de água e a provavelmente a mais importante, o fornecimento de energia elétrica garantido pelo governo estadual. As obras tiveram início em 1955, porém a parte mais fácil já havia passado. Fazer planos, escolher o local do empreendimento é muito mais simples do que conseguir o financiamento para a implantação do projeto. Curt Johannpeter demonstrou todo seu empenho e competência nesta árdua tarefa, passou três meses no Rio de Janeiro, antiga capital federal negociando com o Ministério da Fazenda, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e com o Banco do Brasil. Foram momentos marcantes, e com os recursos e as licenças necessárias, em menos de três anos a base da usina, conhecida como aciaria estava pronta para a inauguração. Foi em 1957, que a usina produziu a sua primeira corrida e passou a fornecer os lingotes para a fábrica da Avenida Farrapos.

Com o início das operações da Usina Riograndense em 1957, a família Gerdau Johannpeter consolidava seu novo negócio e afirmava sua maior vocação, a siderurgia. Esta consolidação ocorreu em muito pouco tempo, pois o casal Curt Johannpeter e Helda Gerdau juntamente com seus quatro filhos Germano, Klaus, Jorge e Frederico havia retornado para Porto Alegre em 1946. A família passou quase sete anos em Buenos Aires onde Curt exercia a função de executivo do Banco Alemão Transatlântico.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

A aciaria possuía um forno com capacidade para 5 toneladas, importado da Tchecoslováquia e em 1961 instala o primeiro equipamento de lingotamento contínuo da América Latina na usina de Sapucaia do Sul, tecnologia fundamental para agregar qualidade e produtividade ao processo de fabricação do aço.

A principal matéria-prima para esse empreendimento é a sucata, classificada segundo Dr. Germano Gerdau:

“...A propósito, no mundo existem três tipos básicos de sucata. O primeiro é aquele oriundo do processo industrial de dentro da própria usina – a chamada sucata interna -, representado pelas sobras e despontes. Algumas décadas atrás andavam por volta de 20%; hoje chega a menos de 5% da produção, graças à moderna tecnologia empregada. O segundo, sob a forma de retalhos, resulta do processo industrial de fabricação de automóveis, utensílios, ferramentas ou, ainda, das sobras de forjarias, estamparias, cavacos etc. O terceiro tipo de sucata é o histórico: velhos automóveis, eletrodomésticos, veículos em geral, ferrovias, navios. Essa última ocupa, ainda hoje, milhares e milhares de pessoas, desde os pequenos catadores, passando por transportadores até chegar às grandes empresas sucateiras. Mas a principal fonte de sucata continua sendo mesmo o automóvel. Nos Estados Unidos, por exemplo, existem empresas que cuidam industrialmente dos cemitérios de carros velhos, utilizando equipamentos de grande porte, para aproveitar ao máximo o material ferroso e não-ferroso dos carros. (Germano Gerdau, 2007,p.37).”

A siderurgia não-convencional, que usa fornos elétricos em lugar dos altos-fornos a carvão e consome sucata em lugar do minério de ferro, vem prestando há quase um século um serviço de inestimável valor à humanidade: a reciclagem de resíduos de metal. Cada lingote de aço de 500 quilos que sai da aciaria para a laminação é o resultado do reaproveitamento de quantidade equivalente de restos de ferro, aço, lata, arames, cabos, telas, entre outros materiais, que podem vir tanto do resíduo doméstico quanto das sobras das estamparias industriais e do desmonte de carros velhos ou navios desativados.

A Gerdau se orgulha de ter tornado-se uma das maiores recicladoras de sucata ferrosa do Brasil e do mundo. Isso se deve ao seu crescimento, certamente, mas também à estreita parceria que sempre procurou manter com as redes de captação, armazenagem e distribuição de sucata em todo o país.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

“... Pessoalmente, na juventude, dediquei-me bastante à compra de sucata, visitando os maiores fornecedores do país. Conheci dezenas e dezenas dels. No Rio Grande do Sul, visitava regularmente as oficinas mecânicas da viação ferre, a fim de organizar o carregamento da sucata. Recordo-me que das centenas de toneladas de sucata, que chegava todo o mês à Usina Riograndense, boa parte era transportada em carroças de tração animal, provenientes das coletas nas regiões mais próximas. Lembro-se também de um outro fornecedor, no Rio de Janeiro, Manthié Eskinassis, um grego refugiado de guerra, muito simpático, mas que não parava de chorar para conseguir um preço mais elevado. Germano Gerdau,2007.p.38.”

A sucata é preciosa para os comerciantes, e essencial para a indústria siderúrgica. Nas negociações, a busca de entendimento entre as partes tem sido um fator regulador de mercado e força de sustentação de ambas as atividades. A sucata é tratada com carinho e respeito pela Gerdau. Investindo em tecnologias e em infra-estrutura para coleta, armazenagem, transporte e trituração desse material, a empresa é a maior recicladora<sup>14</sup> da América Latina.



**Imagem 2**– Pátio sucata Usiba

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

As usinas Farrapos em Porto Alegre e de Sapucaia estavam funcionando a todo vapor, fazendo com que o grupo Gerdau ganhasse mercado, mas, embora tivesse representações em diversas áreas do país e seus produtos chegassem ao Sudeste, Norte e Nordeste, sua principal área de atuação comercial estava concentrada no Sul do país.

---

<sup>14</sup> Um exemplo de volume de reciclagem para dar a noção de grandeza, pode ser constatado na Usina Gerdau Cosigua, que por dia entram mais de 300 caminhões por dia de sucata. Ali passam pela máquina chamada Mega Sbredder, com um motor de 6 mil HP, que é capaz de triturar até 1,5mil automóveis por dia.

Neste momento Curt e Roberto começaram a sentir uma grande necessidade de ampliar a distribuição dos produtos nas áreas centrais do país. Analisando o contexto macroeconômico do momento, de um lado a economia gaúcha recuava depois do crescimento contínuo e expressivo durante a guerra e no imediato pós-guerra. O crescimento econômico do Estado que vinha com uma média de 8% entre os anos de 1949 e 1953 desabou para menos de 1% entre 1956 e 1960. Em contra partida, a aceleração da industrialização brasileira fortalecida pelos investimentos públicos em infra-estrutura e incentivos oficiais a substituição de importação de bens duráveis, o que beneficia diretamente Estados que formavam o chamado “centro” da economia brasileira.

A rota de expansão da Empresa chega à região Sudeste do país, com a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames implantada no ano de 1967 em São Paulo.

No entanto problemas com o fornecimento de matérias-primas tornaram inviáveis os processos de produção. A fábrica terminou desativada e seu maquinário foi levado para Sapucaia do Sul e Recife.

Mesmo assim, a busca pela implantação da Usina III não foi abandonada e sua instalação ocorreria no Nordeste.

Em 1969, a Metalúrgica Gerdau comprou uma usina siderúrgica instalada em Pernambuco, a siderúrgica Açonorte. Era um empreendimento do grupo Brennand, importante conglomerado agroindustrial pernambucano dos setores de açúcar, cimento, cerâmica e vidro.

A Açonorte mostrava-se ser uma boa porta de entrada para o Nordeste e Norte do país. Só no Nordeste, onde os produtos enviados do sul eram conhecidos, a demanda estimada para laminados longos e arames de vários tipos era de 200 mil toneladas/ano.

Nem tudo foi fácil nos primeiros anos. De imediato era necessário completar a transferência da siderúrgica de Tição para o distrito industrial de Curado, na capital Pernambucana.

No ano de 1973 a nova usina totalmente redimensionada, para uma produção de 120 mil toneladas, foi festivamente inaugurada. A falta de tradição neste setor produtivo

dificultou a atração de mão de obra, sendo feita uma campanha entre os funcionários para que trouxessem parentes para trabalhar na fábrica.

Em 1971, a Gerdau anunciou a compra da Cosigua no Rio de Janeiro. Em associação com o grupo alemão Thyssen ATH e com financiamento do BNDES, a siderúrgica seria a tão esperada usina IV, e o Rio de Janeiro, a base operacional da Gerdau nos mercados centrais do país.

Fundada no ano de 1961 pelo governo de Guanabara e com o auxílio dos governos estaduais e federais, encontrava-se instalada no chão argiloso e pantanoso de uma área de 12.500 quilômetros quadrados do distrito industrial de Santa Cruz, junto à bacia de Sepetiba. O projeto industrial era de produzir 850 mil toneladas de ferro podendo chegar a milhões de toneladas, anuais.

Em outubro de 1973, com o moderno forno elétrico de 80 toneladas, a usina partia de uma capacidade inicial de produção de 250.000 toneladas por ano, com isso dobrava a capacidade de produção de aço.

No ano de 1974, em nova etapa de expansão a usina deveria usar em seus fornos de ferro-esponja, produzido pela redução a base de gás redutor, a partir do óleo combustível.

Em 1980, a Cosigua produziu 670 mil toneladas, sendo 25% menos que o previsto.

A história da industrialização brasileira entre o fim da segunda guerra mundial e os anos 80, é uma referência na história da revolução industrial no século 20. O Brasil é um caso especial. Em apenas três décadas o país mudou radicalmente sua condição, de uma economia agro-exportadora tradicional para uma das dez mais industrializadas do mundo capitalista. Nem todas as indústrias prosperaram e sobreviveram.

Desde o início da década dos anos 1950, onde iniciou a siderurgia, o aumento da produção era o caminho certo para os diretores, Gerentes e os envolvidos na administração das empresas Gerdau.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

A Riograndense da Avenida Farrapos, apesar de adquirida para fornecer matéria-prima para a fábrica de pregos, gerava diversos produtos a partir de lingotes de aço, laminados longos e trefilados, como vergalhões, perfis, fio-máquina e arames.

A Gerdau implantou a segunda unidade industrial da riograndense em Sapucaia do Sul, para aumentar a sua capacidade produtiva e ampliar a linha de produtos.

O consumo intensivo de minério de ferro e o carvão mineral e produção em grande escala de blocos e placas que, depois de laminados vieram chapas grossas e finas e perfilados estruturais.

A partir dos anos 80 do século passado a Gerdau passou a oferecer no mercado 34 produtos diferentes, tais como: Arames, barras, cantoneias, cordoalhas, cabos de aço, rebites, telas soldadas, vergalhões e outros.

No final dos anos 70 do século passado o grupo Gerdau já havia esboçado um modelo da atuação regionalizada, que funcionaria por toda a década seguinte, baseada em três grandes núcleos: no sul, com a Riograndense, no centro com a Cosigua e no nordeste com a Açonorte, a operação ficou sediada em São Paulo e a administração do grupo Gerdau, sediada na Avenida Farrapos em Porto Alegre.

Em 1972, foi efetuada a aquisição da Siderúrgica Guaira, no Paraná, da Companhia Siderúrgica de Alagoas e da Comesa em 1974.

No ano de 1981, com o apoio do governo do Ceará, o grupo iniciou a construção da Siderúrgica Cearense, em Maracanaú, próximo a Fortaleza, que entrou em operação no ano seguinte.

Nas empresas Gerdau passaram a trabalhar gaúchos, cariocas, paulistas e nordestinos, todos empenhados num bom desempenho para o crescimento do grupo Gerdau.

A descentralização teve um papel muito importante de gestão, onde ocorreu o enriquecimento na modelagem da cultura Gerdau. Traçando um paralelo das diversas culturas que comporam a força de trabalho da Gerdau, com um forno-panela, onde o aço líquido recebe várias ligas metálicas para melhorar as propriedades químicas, a

resistência mecânica e homogeneidade dos lingotes, a Gerdau cresceu por acreditar e incentivar esse tipo de prática.

Nos anos 70 do século passado, uma nova geração passou a administrar o grupo Gerdau, sendo: os filhos de Curt Johannpeter e Helda Gerdau Johannpeter. Ao mesmo tempo em que, fez-se necessário reforçar a atuação na área das vendas, a compra e operação com a sucata ganhavam uma grande dimensão.

Nos anos 50 do século passado, as remessas de arame, vergalhões e pregos da marca Gerdau, já chegavam a todo o mercado regional e sudeste, Nordeste e Norte do Brasil. De caminhão para Santa Catarina e Paraná, e de navio para o Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco, onde os produtos levavam mais de um mês para chegar inversamente, a sucata usada para fabricar esses produtos vinha de fornecedores regionais, juntada por catadores de ferro velho. Já nos anos 60 do século passado a expressão gráfica da marca Gerdau aparecia nos pacotes de pregos.

Nos anos 70 do século passado, a Gerdau criou a sua primeira logomarca com dois G's desenhada um de frente para o outro, com duas setas voltadas para cima, indicando o espírito de coesão e a vontade de crescer na organização. Em baixo o nome do Grupo Gerdau e depois só Gerdau. Nos anos 80 do século passado, os dois G's foram colocados dentro de um quadrado de fundo azul, associado ao nome Gerdau.

O aumento da capacidade da Gerdau na produtividade e na expansão territorial foi exigindo do grupo novos equacionamentos nas duas pontas comerciais, tanto na compra de sucata, em conjunto com a eletricidade.

Na comercialização dos produtos era preciso melhorar a logística e ganhar autonomia, frente as grandes redes de distribuição.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.



**Imagem 3**– Comercial Gerdau – Responsável pela distribuição  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

Na década de 1970 o mercado comprador ficou superaquecido, devido as grandes obras construídas pelo setor público nos programas habitacionais. A Gerdau vendia tudo o que produzia em suas empresas.

As vendas eram excelentes, mas o lucro nem tão interessante. Para mudar essa situação foi criada a Comercial Gerdau, localizada em São Paulo, num prédio localizado junto à indústria de arames São Judas Tadeu. Isso ocorreu em 1º de fevereiro de 1971, até o dia de hoje a sede permanece naquele local.

A Comercial Gerdau teve um rápido crescimento com a abertura de filias em diversas cidades brasileiras agindo como braço comercial do Grupo Gerdau, ocupando posições estratégicas para o mesmo.

A Gerdau criou um site na internet ocasionando um novo canal de vendas e de comunicação com seus clientes. Uma outra perspectiva era de passar a comercializar produtos de terceiros independentemente dos seus, inclusive aços planos.

Na passagem dos anos 70 para os anos 80 do século passado a empresa cresceu lentamente, voltando a acelerar entre o final dos anos 80 e início dos anos 90 do século passado, onde já dispunha de dezenas de filiais em todo o país. O contato direto com os clientes finais, possibilitou um conhecimento maior do mercado e de suas necessidades e informações valiosas para qualquer empreendimento em sintonia com o mercado.

A retrospectiva do período de 1950 a 1980 não deixou dúvidas, o Grupo Gerdau ganhou corpo naqueles 30 anos, em meio a uma explosão de negócios. Entre as

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

usinas e o reflorestamento e a extração de madeira, a Gerdau ampliou suas atividades em diversas direções.

No início dos anos 80 do século passado, o Grupo Gerdau somava seis unidades siderúrgicas instaladas do Rio Grande do Sul ao Ceará, uma indústria metalúrgica e uma empresa comercial, além de outras empresas ligadas a diversos ramos de atividade, assim como a Ceiva-Cifsul (reflorestamento), no Rio Grande do Sul. A madeireira Rio das Pedras (reflorestamento e extração de madeira), em Santa Catarina. A Trefilaria Cotia (arames e cabos). A Metalicos (sucata) em Santa Catarina. Na primeira metade dos anos 70 do século passado, a Metalúrgica Gerdau S A, e a Siderúrgica Rio Grandense tiveram participação em um banco de investimentos, o Bansulvest, ao lado de tradicionais empresas do Rio Grande.

A empresa Seiva-Cifsul, Ponte Alta do Norte, Santa Catarina criada no início dos anos 1980 implanta florestas de eucaliptos, que garante insumo na produção de aço.



**Imagem 4**–Reflorestamento da empresa Seiva

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

No ano de 1981, foi criada a empresa Metálicos que opera com seus caminhões na comercialização e coleta e armazenamento de sucata para ser industrializada pelo Grupo Gerdau.

De janeiro de 1960 até janeiro de 1970, o total de funcionários sobe de 400 para 4.300 e para 11.200 dez anos depois. Já em 1978 os negócios do grupo chegavam a quinze setores diferentes. No ano de 1968 foi implantado na Riograndense o computador IBM 360, ali iniciava a informatização na Gerdau, o processo que geraria o

impulso com a automação das unidades produtivas espalhadas pelo país nos anos seguintes.

Em relação a essa estrutura técnica, o grande passo foi a implantação dos sistemas integrados de recebimento por processamento eletrônico de dados, entre as empresas e a administração central. Informatização aconteceu cedo, em 1968, com o computador IBM 360 na Riograndense.

Em 1974, quando o grupo começava a espalhar-se, eram instalados os primeiros circuitos telefônicos interligando as empresas e o CPD da matriz, em Porto Alegre. Eles antecederam o sistema avançado de teleprocessamento, implantado alguns anos depois, no qual a Gerdau foi uma das pioneiras no Brasil.

Esse modelo organizacional começou a ser esboçado em 1969, com a mudança da razão social da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A, para Metalúrgica Gerdau S.A, e a sua oficialização como holding do grupo, o qual ganhou contornos mais definidos em 1975, com as funções deliberativas e executivas.

Foi no contexto de crescimento e modernização econômica do país, no final dos anos 80 do século passado, que generalizou entre as empresas brasileiras o uso da expressão Grupo. A novidade aparecia principalmente entre os conglomerados do setor industrial, o mais dinâmico e modernizador e que puxava o desenvolvimento nacional.

Em 1976 num jantar festivo com a presença de mais de 200 empresários e diversas autoridades, a Siderúrgica Riograndense S.A. recebeu o prêmio Mauá, instituído nesse ano pela bolsa de valores do Rio de Janeiro e pelo jornal do Brasil.

Na virada dos anos 80 do século passado, a palavra Gerdau tornara-se a marca de prestígio em produtos siderúrgicos: pregos, vergalhões, arames e telas, barras e perfis. A expressão Grupo Gerdau tornava-se o nome de uma organização nacional, forte e competitiva, por sua determinação em crescer e por seu modelo avançado de gestão, qualidades que a sustentariam na nova etapa de expansão iniciada em 1981, com a primeira aquisição do grupo no exterior.

Em dezembro de 1980, a Gerdau concretizava seu primeiro investimento internacional, a aquisição da empresa Laisa do Uruguai, com a capacidade de produção de 7 mil toneladas de aço e 5,5 toneladas de laminados.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

No período de 1948 a 1981, o Grupo Gerdau descobriu outra vocação ainda mais forte, projetou-se no mundo da siderurgia e alavancou seu crescimento de forma significativa. Nas duas décadas seguintes, o Grupo Gerdau continuou a crescer, ganhou eficiência e capacitou-se para atuar no plano internacional. O grupo entrou nos anos 1980 liderado pela quarta geração de dirigentes, a dos filhos de Curt Johannpeter, Germano, Klaus, Jorge e Frederico, preparados nos anos em que haviam partilhado com o pai a condução dos negócios. E entrou com expectativas otimistas, ainda que cautelosas em função do cenário difícil que se desenhava no país.

Quanto a exportação, a Gerdau, desde os anos 70 do século passado, tinha o mercado externo, como integrante das estratégias comerciais, com exportações para vários países, inclusive o Oriente Médio.

Em 1980, o grupo Gerdau passou a operar com a Siderúrgica Laisa adquirida no Uruguai, a empresa havia se originado de duas outras empresas sendo a Laminadora Industrial, fundada em 1964, para produzir vergalhões com matéria prima importada e a Alis, criada em 1976, para fabricar aço com sucata nacional. Em 1997 a Gerdau Laisa conquistou o prêmio Nacional de Qualidade, conferido pelo governo Uruguaio. PREMIO DE CALIDAD quando ainda tinha somente 173 empregados e produzia 65mil toneladas de aço bruto por ano.

Na aciaria da Laisa, na década de 1990 os resultados positivos da reestruturação administrativa e tecnológica já eram percebidos cinco anos após a aquisição da empresa pela Gerdau.

O segundo passo na marcha de internacionalização foi bem mais largo, pois em outubro de 1989, por 52 milhões de dólares, o Grupo Gerdau adquiriu o controle da Coutice Steel, tratava-se de uma siderúrgica de laminados longos a partir da sucata, com capacidade de produção de 250 mil toneladas por ano, criada em 1976 e situada em Cambridge, na província canadense de Toronto.

A expansão para fora do Brasil trouxe para a Gerdau novos mercados, a troca de experiência e o intercâmbio com outros centros siderúrgicos.

Uma mostra do domínio interno da Gerdau nos remete a Comercial Gerdau, cito a da cidade próxima do Uruguai, Pelotas, localizada no extremo sul do Brasil, que a

mais de duas décadas marca a posição geográfica da empresa, aonde encontramos o Sr. Paulo Ramiro<sup>15</sup>, uma das pessoas entrevistadas para a formatação do presente.

Um fato pitoresco e que reflete a dimensão da empresa é que ao mesmo tempo em que adquire plantas ao redor do mundo, atende ao pequeno cliente, que usa veículos de tração animal para transportar seus produtos, como no caso da filial Pelotas.

A partir da metade da década de 1980, a Gerdau passou a atuar também no coração da siderurgia brasileira, com a aquisição de vários empreendimentos em Minas Gerais, crescer externa e internamente, foi a visão que norteou a atuação do Grupo Gerdau nas décadas de 1980 e 1990.

Mesmo com um acompanhamento do mercado e se posicionando de norte a sul no Brasil a Gerdau notou que no Sudeste havia uma área muito importante a cobrir, um espaço a ocupar, que era o estado de Minas Gerais.

A história de Minas Gerais vai da primitiva mineração até a moderna siderurgia, com seus altos-fornos. Das serras mineiras repletas de hematitas<sup>16</sup>, que se estendem das nascentes do Rio Grande ao Vale do Rio Doce, nascem os veios mais ricos da tradição siderúrgica brasileira.

Essa tradição começa com pequenas fábricas de Congonhas e do morro do Pilar, construídas pelo Barão Von Eschwege e pelo intendente Manuel Câmara em 1912, passa pela fundação da Escola de Minas de Ouro Preto em 1876, ganha impulso com a Belgo Mineira criada em João Monlevade em 1921 e chega a era das grandes siderúrgicas com a Usiminas em 1962. De Minas continua saindo a maior parte do minério de ferro exportado pelo Brasil.

Em 1982, entraram em operação as siderúrgicas de Guairá e a Cearense. Em 1985, foram incorporadas a Consigua instalações e equipamentos de Siderúrgica Hime, de São Gonçalo do Rio de Janeiro, adquirida pelo Grupo Gerdau naquele ano e especializada em perfis médios.

---

<sup>15</sup> Sr Paulo Ramiro, gestor da Gerdau que contribuiu para a realização desse trabalho, fornecendo as entrevistas sobre o crescimento do Grupo na sua vida dedicada ao trabalho dentro da organização.

<sup>16</sup> Mineral de fórmula óxido de ferro III (Fe<sub>2</sub>O<sub>3</sub>).

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Foi constituída em 1986 a GSI, Gerdau Serviços de Informática S. A., uma joint-venture com a IBM, para prestar serviço de processamento de dados às empresas do Grupo Gerdau e a terceiros. Em 1989, a Comercial Gerdau subiu para quarenta e nove o número de filiais e atingiu a marca de 413 mil toneladas vendidas de aços planos e longos, sendo 21,6% a mais que no ano anterior.

Ainda no ano de 1989, as exportações chegaram à casa dos 213 milhões de dólares, representando um crescimento de quase 52,8% em quatro anos, garantindo em boa parte a continuidade do programa de expansão.

Nos anos 80 do século passado, o Grupo Gerdau conseguia vencer a inércia do quadro geral. Suas exportações cresceram 300% e o lançamento de ações da Cosígua, em 1984, fazia o número de acionistas aumentarem de 26.900 para 87.500.

A Usina Siderúrgica da Bahia S.A - Usiba foi arrematada pela Gerdau, em 1989, pelo valor de R\$ 54,2 milhões de dólares, com um ágio de 138 % sobre o preço mínimo e assumiu um passivo de 27,2 milhões de dólares. De imediato, a empresa gastou 3,4 milhões de dólares para colocar a usina em funcionamento. A torre de redução direta da Usiba, um dos investimentos feitos pela Gerdau na usina, proporcionou a melhoria no desempenho do processo de redução direta, que permitiu a produção a custos menores.

A Usiba encontra-se instalada no Distrito industrial de Aratu, no município de Simões Filho, junto à bacia de Todos os Santos. Foi fundada em 1963, como usina integrada de redução direta, aproveitando o gás natural dos poços petrolíferos da região.

Quando o Grupo Gerdau inaugurou a Fase II da Usiba, em 1995, elevou sua capacidade original de 350 mil para 450 mil toneladas, chegando ao ano de 2000 a produção de 1.227 toneladas/homem.

A Aços Finos Piratini foi criada em 1961, com sua localização em Charquadas no Rio Grande do Sul. Em 1992 ocorreu o leilão da empresa, a qual foi adquirida pela Gerdau, ampliando seu leque de negócios para a área de aços finos.

Desde a compra da usina Farrapos e a construção da Rio-grandense em Sapucaia do Sul, nas décadas de 1940 e 1950, o Grupo Gerdau não tivera uma boa oportunidade de iniciar novo empreendimento importante no Rio Grande do Sul. Ela surgiu com a compra da Aços Finos Piratini em leilão de privatização em fevereiro de 1992. Era a

oportunidade do Grupo Gerdau, produtor de pregos e laminados comuns, de entrar no complexo ramo de aços especiais.



**Imagem 5**– Aços Finos Piratini

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

No ano de 1995, a Aços Finos Piratini já apresentou uma lucratividade aceitável com a redução de custos e elevação da produtividade de 75 para 140 toneladas/homem ao ano.

Após a compra pela Gerdau da Aços Finos Piratini, a mesma investiu na reestruturação da empresa, visando a valorização dos empregados, uma verdadeira força motriz na implantação de mudanças.

No ano 2000, a Gerdau aplicou recursos na reestruturação da área comercial e na de produção, inclusive com a incorporação de tecnologia internacional, passando a Aços Finos Piratini a ser uma referência nacional em produtos especiais, seguindo padrões internacionais de produção e proteção ambiental.

Com todas as mudanças, os ajuste e investimentos feitos desde a privatização, a Aços Finos Piratini chegou ao ano 2000, com mais de 25% do mercado nacional de aços especiais, mesmo com poucos concorrentes importantes, o negócio avançava lentamente frente às dificuldades econômicas dos principais mercados.

Nem todos os processos de privatizações foram bem sucedidos, no caso da privatização da Companhia do Nordeste – COSINOR, do estado de Pernambuco, privatizada pelo Grupo Gerdau em 1995, teve sua capacidade incorporada a Açonorte

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

por falta de mercado e por inviabilidade econômica. Sem a aplicação de medidas drásticas as empresas não teriam atingido o nível de desempenho capaz de garantir a valorização dos ativos, a manutenção dos empregos e o retorno do capital investido.

Como a experiência da Gerdau é particular e bastante ilustrativa no processo geral das privatizações, comprovando suas vantagens, acaba por atender aos *stakeholders*.

Ampliando sua posição mundial, o Grupo Gerdau abriu outras frentes de trabalho no exterior e no Brasil.

O grupo Gerdau chegou ao final de um século de existência com um elevado crescimento. No mercado interno cresceu com as operações em Minas Gerais, as privatizações e novos empreendimentos, como a Armafer, a Multiviga, a Superestreada e a Casa Fácil, entre outros.

Nos anos 80 do século passado, a Gerdau adquiriu a Laisa do Uguguai, a Coutcew do Canadá. Já nos anos 90 do século passado, entre 1992 e 1999, foram realizados mais seis negócios sendo aquisições e construção de usinas.

No mês de maio de 1992, o Grupo Gerdau adquiriu a empresa Indaq e a Siderúrgica Aza. Com a fusão das duas companhias, constituiu-se uma usina produtora de 75 mil toneladas anuais de aço, instalada na cidade de São Tiago de Chile, e já após a aquisição construíram uma nova planta industrial visando à expansão.

O projeto no Chile constitui-se um dos mais avançados do mundo na produção do aço em termos tecnológicos e na proteção ambiental. A empresa tem capacidade para produzir 300 mil toneladas de aço por ano, atendendo ao consumo no mercado mundial do aço, na construção civil.

No ano de 1995, o Grupo Gerdau adquiriu a empresa Manitoba Rolling Mills, que pertencia ao Canadá, a qual está voltada à produção de perfis especiais na aplicação de equipamentos ferroviários, tratores e empilhadeiras.

Fundada em 1953, Empresa Aza iniciou fabricando grampos e pregos, passando após para barras e perfis laminados. Com a incorporação ao Grupo Gerdau, a empresa desenvolveu sua linha de produção, aumentando sua participação no mercado. Porém

havia uma restrição quanto a expandir a planta original devido a problemas de poluição na capital chilena. A fim de superar aquele problema, que submeter-se às normas de preservação ambiental, o grupo resolveu construir uma outra fábrica naquele país, no ano de 1997.

A nova instalação foi inaugurada no ano de 1999, recebendo o nome de Gerdau Aza Colina, localizada a 18 quilômetros de São Tiago do Chile, ao Norte. A usina tem capacidade de produzir 360 mil toneladas de aço por ano, a qual custou aos cofres da Gerdau a importância de 100 milhões de dólares, sendo uma das mais modernas do mundo onde é produzido o metal-mecânico e de construção civil. O Grupo Gerdau foi ao Chile para ficar.

No ano de 1995, o Grupo Gerdau assinou protocolo de intenções para comprar a Monitoba Rolling Mills, divisão da siderúrgica do The Canam Manac Group Inc., situada ao Norte de Winnipeg. Foi o segundo empreendimento do grupo no Canadá, um reforço para a posição do Grupo Gerdau no mercado norte-americano.

Fundada no ano de 1906, a MRM e a Courtice, é também uma Markt Mill de sucata e forno elétrico, voltada à produção de perfis especiais ao equipamento ferroviário e rodoviário, também para tratores e empilhadeiras, ao contrário que foi a Courtice, é uma indústria atualizada e rentável.

Na aquisição da siderúrgica AMERISTEEL, o Grupo Gerdau, arcou com a quantia de 262 milhões de dólares. A nova aquisição permitiu que a Gerdau se posicionasse no 24º do ranking mundial de produção de aço.

No ano de 1997, o Grupo Gerdau adquiriu a empresa Sipsa, que pertencia a Argentina, no ano seguinte passou a deter parte do controle da Sipar Laminacion de Aceros, ampliando sua atuação na América do Sul. Naquela operação, o grupo investiu o montante de 93 milhões de dólares, adicionando 300 mil toneladas à sua capacidade de produção no exterior, onde passou a representar cerca de 7% da produção total naquela época.

Na Argentina, o início das operações deu-se em dezembro de 1997, onde o Grupo Gerdau assumiu o controle da sociedade Punta na Sipsa, criada em 1986, localizada na Vila Mercedes, na Provincia de São Luis. Prosseguindo em maio de 1998,

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

por meio de uma associação com a Sipar Laminacion de Aceros, uma empresa fundada no ano de 1959, em Rosário, comunidade de Santa Fépeo, com esse acordo a Gerdau passou a deter um terço do capital da Sipsa.

A Sipsa é uma laminadora de longos comuns, com a capacidade de 75 mil toneladas por ano. A referida empresa chegou a operar sob a gestão da Gerdau com uma capacidade de 180 mil toneladas anuais de produtos laminados.

No mês de agosto de 1999, o Grupo Gerdau adquiriu 75% do capital da AMERISTEEL Corporation, que tem a capacidade anual de 2 milhões de toneladas de aço por ano.

A AMERISTEEL fundada na Flórida em 1937, a partir de sua base instalada em 1956, tornou-se a segunda maior produtora de vergalhões dos Estados Unidos. Onde desenvolveu outras linhas de produtos, com destaque aos perfis e barras para aplicação estrutural e mecânica, e centros de serviço, como o corte e dobra de barras para concreto armado. Com a aquisição da companhia, de 1,8 milhão de toneladas de capacidade em quatro plantas na Florida, Tennessee (duas) e Carolina do Norte, o Grupo Gerdau agregou 35 % ao seu potencial de produção, o qual subiu para 7,1 milhões de toneladas anuais de aço bruto não levadas em conta a participação da Açominas.



**Imagem 6**–Gerdau Ameristeel – Usina Cartersville

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

Com o novo empreendimento, o grupo avançou 22 posições no ranking siderúrgico mundial, publicado pelo Metal Bulletin, passando do 465º para o 24º lugar.

Após a compra da Ameristeel, a capacidade de produção da Gerdau mudou bastante, ficando com 60% no Brasil e 40% no exterior onde possui nove empresas

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

assim dispostas: uma no Uruguai, uma na Argentina, uma no Chile, duas no Canadá, os Estados Unidos com quatro e outras nas Américas.

Desde sua entrada no ramo da siderurgia no ano de 1948, o Grupo Gerdau levou exatamente 31 anos para chegar a produção de seu primeiro milhão de toneladas de aço anuais.

Depois disso, em apenas dez anos, sua capacidade atingiu a marca de 2 milhões de toneladas, nos próximos dez anos, somada a produção no exterior chegou a produzir 8,4 milhões de toneladas por ano.

O grupo tornou-se o maior reciclador de sucata da América Latina e um dos maiores do mundo, também o maior produtor mundial de pregos e o maior produtor de laminados longos no Brasil. E nos anos 90 do século passado teve uma grande participação no mercado de aços planos também.



**Imagem 7**–Pátio de sucata em Jackson, Estados Unidos  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

Um dos últimos investimentos da Gerdau no Brasil foi o projeto de construção de uma grande usina, com a capacidade de produzir 1,1 milhões de toneladas de aço, no município de Araçariguama, situada a 50 km de São Paulo, para atender diretamente o Estado de São Paulo e Mato Grosso do Sul, para manter a performance de sustentar o crescimento num cenário de tantas mudanças internas e externas.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Do levantamento histórico citado, retirei as passagens em que os princípios necessários para a governança aflorassem no Grupo Gerdau, seja direta ou indiretamente esses fatos contribuíram para que a empresa atingisse o grau de governança pretendido, assim como indícios do código de práticas de governança.

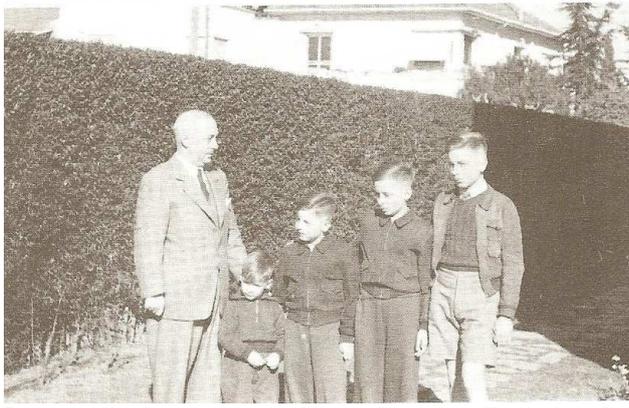
O Grupo Gerdau está entre os maiores conglomerados industriais genuinamente brasileiros, com presença marcante na América Latina, Canadá, Estados Unidos, Espanha e na Índia. Sua história centenária não reflete apenas a excelência tecnológica, mas, também a competente gestão do capital que são marcas inconfundíveis do grupo. Os estudos mostram que a construção de uma grande empresa fundamentada em princípios como: a ética, a perseverança e o empreendedorismo tende a dar certo e perpetuar. A Gerdau é uma empresa de controle familiar gerida profissionalmente. A junção destes fatores permitiu a conservação de um rico aprendizado acumulado e partilhado em quatro gerações de comando, nas quais os processos se modernizaram continuamente, graças à construção e a manutenção de uma cultura empresarial vigorosa, que atua como força propulsora do crescimento e da expansão do grupo.

Os irmãos Hugo e Walter Gerdau em 07 de novembro de 1930 participam ativamente da criação do Centro de Indústria Fabril do Estado do Rio Grande do Sul, que mais tarde tornou-se a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

Todo o ano acontecia uma confraternização na empresa, com um churrasco servido aos empregados, que foi uma iniciativa de Hugo Gerdau, desde 1934.

No ano de 1939 houve o falecimento de Hugo, quando seu genro Curt Johannpeter assume a direção da empresa. Mesmo ano em que Germano passou a estudar na Escola Goethe, na Argentina, escola esta mantida pelo governo da Alemanha, em Buenos Aires.

A família mudou para a Argentina, onde permaneceu até o final da Segunda Guerra, em 1946 quando retornaram à Porto Alegre. Dessa passagem fica para os irmãos Gerdau a cultura local, a língua espanhola e alemã e as diversas viagens, fonte de conhecimento para a formação da cultura Gerdau.



**Imagem 8**– Curt com seus filhos, Germano, Frederico, Jorge e Klaus  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

A aquisição da usina Riograndense pelos novos donos foi muito bem recebida. “A empatia com os novos dirigentes foi imediata, sobretudo com o ‘seu’ Curt”, enfatiza o Dr. Edgar, acrescentando que “*daí por diante, os salários nunca mais atrasaram*”. Edgar e Santana optaram por permanecer na Riograndense depois da aquisição e fizeram longas carreiras no Grupo Gerdau. Junto com muitos outros empregados que tomaram a mesma decisão, eles garantiram a continuidade de um empreendimento e a expansão de uma trajetória.

Curt demonstrou todo seu empenho no contato com o Governo e entidades financeiras para conseguir o financiamento e as licenças necessárias para o novo empreendimento, que em 1957 produziu a primeira corrida.

Certamente o ingresso de Curt Johannpeter unido ao talento e a dedicação profissional de seus colaboradores mais próximos, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke foi que deu impulso aos empreendimentos da família Gerdau. O bom relacionamento entre Curt, Roberto e Waldomiro foi grande responsável pelo sucesso do empreendimento. Roberto Nickhorn era um dirigente talentoso, autodidata de grande conhecimento técnico e com um admirável tino comercial. Waldomiro Schapke possuía uma visão técnica invejável, porém, acabou retirando-se da sociedade no início da década de 1950, ficando com o controle da Companhia Geral de Indústrias. A contribuição de Curt Johannpeter não foi apenas ter aberto uma outra frente de atividade. Com toda a sua bagagem, seu conhecimento e experiência ele começou a dar forma a uma nova cultura nos negócios.

Lançou e inseriu os fundamentos de uma cultura empresarial, conforme Chiavenato (1999, p. 172), “*A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças,*

*estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.*

Chiavenato (1999) sustenta que a cultura organizacional descreve as normas informais e não escritas que tendenciam o comportamento dos colaboradores e que conduz suas ações para a realização dos objetivos da organização. Ou seja, é a maneira como a empresa aprendeu a lidar no ambiente em que opera.

Em sua bagagem Curt trouxe para as empresas Gerdau o conhecimento financeiro, de recursos humanos e a prática contábil, todas elas indispensáveis ao gerenciamento das atividades econômicas, ao crescimento seguro e sólido de uma organização e sendo um dos fundamentos das boas práticas de governança.

De sua origem e formação germânica e luterana, trouxe a disciplina, a seriedade e a simplicidade no trato com todos os colaboradores sem distinção entre títulos, funções ou grau de parentesco. Os itens básicos para uma receita de sucesso na criação de uma cultura empresarial diferenciada segundo Curt Johannpeter são: racionalidade administrativa, planejamento financeiro, controle contábil, respeito e valorização das pessoas. Adicionando a estes ingredientes uma boa dose de ousadia comercial, de espírito empreendedor, aplicando o lucro menos no usufruto familiar e mais na sustentação do crescimento, ele fixou os valores originais da Gerdau.

Curt Johannpeter, mesmo com perfil financista, tornava-se um legítimo empresário industrial. A memória dos contemporâneos guardou imagens reveladoras, eles confirmam a liderança e visão estratégica de Curt à frente da Fábrica de Pregos. Ao invés de deixá-la em segundo plano, após o ingresso no mercado da siderurgia, transformou-a em Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A e, desta forma, preparou-a para ser a futura *holding* do Grupo Gerdau. Os filhos, apesar da pouca idade, lembram bem da austeridade e da dedicação do pai em casa e na empresa. Os colaboradores mais antigos são testemunhas da disciplina profissional, do relacionamento educado e exigente do “seu” Curt com as pessoas, da sua postura e principalmente da sua simplicidade. O “seu” Curt comparecia todas as manhãs ao departamento de contabilidade para orientar a elaboração dos relatórios e acompanhar as tarefas diárias realizadas pelos seus colaboradores, nisso encontramos mais uma vez fortes indícios de respeito às práticas de governança.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

No dia 26 de julho de 1963 o Grupo Gerdau desenvolve sua cultura de responsabilidade social criando a Fundação Gerdau com programas nas áreas da Saúde, Educação, Habitação e Assistência Social. A iniciativa alinha-se a visão de que a qualidade precisa ser buscada dentro e fora do ambiente de trabalho.

No ano de 1981, nas empresas Gerdau passaram a trabalhar com diferentes culturas, sendo as pessoas dos estados: gaúcho, carioca, paulista e nordestino, todos empenhados num bom desempenho para o crescimento do grupo Gerdau, fato esse excelente para as raízes do Grupo.

Logo a descentralização teve papel importante para a gestão, onde ocorreu o enriquecimento na modelagem da cultura Gerdau.

Nos anos 70 do século passado, passaram a administrar o Grupo, sendo: os filhos de Curt Johannpeter e Helda Gerdau Johannpeter.

Quanto aos mercados, o Grupo Gerdau sempre esteve atento ao acionário, o que muito teve a ver com a atuação de Curt Johannpeter, financista experiente, acostumado a tratar com banqueiros, auditores, acionistas e investidores, fato importante para a governança corporativa do grupo.

O primeiro passo em direção ao mercado acionário foi dado em 1947, com a transformação da fábrica de Pregos Hugo Gerdau em sociedade anônima e com seu registro na bolsa de fundos públicos de Porto Alegre, mas foi em 1962 que a união foi selada.

Em 1969, o Jornal Ferronotícia divulgou o lançamento das ações da Riograndense, na bolsa de valores de São Paulo.

Em 1967, a Metalúrgica Hugo Gerdau como sociedade de capital aberto, fez o primeiro lançamento público de ações na bolsa do Rio de Janeiro e de São Paulo. Nos anos seguintes, as demais empresas siderúrgicas e a Seiva também abriram o capital e promoveram o lançamento de suas ações. Em 1980, o Grupo Gerdau tinha cinco empresas abertas com ações negociadas em bolsa. O número de acionistas praticamente dobrara em 10 anos. Chegava agora a 21 mil acionistas e apenas 4 anos depois chegava a 87 mil acionistas.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Vender 26,7 milhões de ações da Cosigua no mercado de capitais em curto espaço de tempo (de 15 a 90 dias), conquistar 60.600 novos acionistas e captar 45 milhões de dólares foram metas de uma campanha que tinha um alto grau de aceitação e excelentes níveis de gestão, com é claro uma grande dose de transparência, mais uma vez a Gerdau praticou as práticas de governança.

O Conselho de administração da Gerdau nos anos de 60 era composto por: Klaus Gerdau Johannpeter; Roberto Nickhorn; Frederico Gerdau Johannpeter; Curt Johannpeter; Jorge Gerdau Johannpeter e Germano Gerdau Johannpeter.



**Imagem 9**– O primeiro Conselho de Administração, em 1960

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

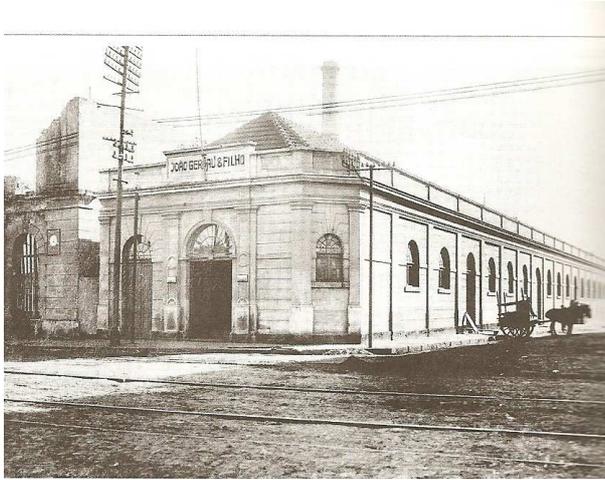
Falecido no ano de 1983, Curt Johannpeter deixou um legado que pode ser resumido em dois valores centrais: Ética nos negócios e respeito às pessoas, bases essas para Curt preparar o grupo ao longo de trinta anos para o futuro.

Foi com eles também que assumiu no passado, em 1946, ao tornar-se protagonista de uma história que os Gerdau haviam começado quase meio século antes, numa velha fábrica de pregos.

A cultura empresarial implantada por Curt Johannpeter, garantiu à Gerdau sua expansão e consolidação. O grupo cultivou uma forte identidade corporativa, estrutura em valores capazes de garantir sua energia para vencer novos desafios.

A tradição do Grupo Gerdau começou com a fábrica de pregos adquirida pelo imigrante alemão, João Gerdau em janeiro de 1901 em Porto Alegre. Comprada pelo

pai, a fábrica foi administrada pelo filho Hugo Gerdau, que fez dela um próspero negócio familiar.



**Imagem 10**– A antiga fábrica de pregos, na Rua Garibaldi, em 1948  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

João Gerdau faleceu no dia 24 de novembro de 1917 e foi sepultado no cemitério Evangélico da capital gaúcha. Logo após, a viúva Alvine determinava a venda das últimas áreas de terra que a família ainda possuía no interior do estado do Rio Grande do Sul. A morte desse homem alto e severo, na imagem fixada por sua neta Helda, encerrou o primeiro ciclo na história do Grupo Gerdau, foi o ciclo do enraizamento.

João Gerdau e sua mulher Alvine Gerdau cultivaram em seus três filhos Hugo, Walter e Bertha mais que o interesse pelos negócios da família. Deixaram como herança uma sólida base de valores morais, capazes de garantir a sustentação dos empreendimentos e dos laços familiares.

A fábrica comprada anos atrás permaneceu na história do Grupo Gerdau como seu marco inaugural e a produção de pregos ficou definitivamente associada a sua identidade, mas deve-se dizer que o legado de João Gerdau foi maior e mais rico que as paredes da fábrica e as máquinas de pregos, ele deixou sobretudo um exemplo de vida e uma cultura com atitudes e valores que se tornaram permanentes na trajetória familiar e empresarial das gerações que o vem sucedendo.

Quanto à família, a conservação das próprias raízes, a disciplina doméstica, a preocupação com a educação dos filhos e o empenho para a vida profissional foram os

valores que João Gerdau buscou preservar e transmitir. Eram valores tradicionais nas famílias de imigrantes alemães e protestantes luteranos, mas que ele tratou de alimentar, para não murcharem ou desaparecerem.

João Gerdau não só se preocupou em oferecer aos seus filhos a educação que julgava ser melhor para eles, mas também garantir seu futuro. Cuidou de proporcionar-lhes uma boa base inicial para aprenderem a administrar seus negócios e com o tempo desenvolverem seus próprios empreendimentos.

Hugo Gerdau não teve filhos homens para sucedê-lo à frente dos negócios. Isso não significou, porém, que tenha se descuidado da educação de suas três filhas e de alimentar seu interesse pelo patrimônio familiar. Ao contrário, esteve muito atento a essa questão. Repetindo o gesto de seu pai consigo próprio, mandou-as completar os estudos na Europa. Passaram vários anos em colégios na Alemanha. Quando retornaram para Porto Alegre mantiveram-se sempre a par do que acontecia na fábrica de pregos, local aonde iam aos domingos de manhã, num passeio a pé da Avenida Independência até a Rua Voluntários da Pátria, em companhia do pai.

Em 1930, Helda Gerdau casou-se com Curt Johannpeter, que passaria a administrar os negócios da família a partir de 1946, iniciando um novo ciclo empresarial.

Hugo Gerdau não pôde passar o leme pessoalmente para Curt Johannpeter, mas já havia traçado o rumo quando confiou e confirmou a escolha de sua filha. Com o seu genro na direção dos negócios, os Gerdau Johannpeter abriram um novo ciclo de vida empresarial, um novo ciclo de crescimento que iria consolidar e expandir fortemente a atuação do grupo Gerdau.

Na aquisição em 1989 da Coutice Steel, situada em Cambridge, na província canadense de Toronto, revelou além das dificuldades técnicas e gerenciais da absorção, os problemas das diferenças de línguas e cultura, da distância e das baixas temperaturas na Região dos Grandes Lagos. Foi nesse ambiente que primeiro Carlos e depois André, ambos filhos de Klaus, tiveram que trabalhar nos primeiros dois anos.

Em 1980, o casal Curt e Helda comemorou as bodas de ouro, três anos mais tarde Curt faleceu, deixando como maior legado para seus sucessores sólidos valores de

seriedade com todos os públicos, a vontade de crescer e de empreender, que alimentaria a Gerdau, em suas futuras expansões.

Com a expansão internacional, a quarta geração de dirigentes da Gerdau dava mostra que havia assumido a empresa, não só para preservá-la, mas, sobretudo para desenvolvê-la.

Na área dos recursos humanos foram sentidos os efeitos positivos dos investimentos. No ano de 1983, um dos mais elevados, no contexto recessivo da década<sup>17</sup>, o Grupo Gerdau manteve o crescimento do número de empregados, de 7.500 em 1981 para 9.200, no ano de 1983 e para 14.000 no ano de 1987.

Nos investimentos realizados diretamente pela Fundação Gerdau em 1988, quando completou 25 anos, os montantes ultrapassaram a cifra de 25 milhões de dólares.

O dia 21 de novembro de 1988, segundo Paulo Ramiro, foi de festas para os moradores de Barão de Cocais, pois foi o dia que a Gerdau comprou a Cimetal em um leilão de privatização, realizado no rio de janeiro. Quando chegou a notícia a cidade, tocaram os sinos da igreja Matriz, houve discursos de agradecimento na sede da Prefeitura e muita alegria nas ruas. Em pouco mais de um ano após a compra, a Gerdau colocou a empresa em operação, produzindo ferro gusa e tarugos para laminados.

Com o desmonte da Siderbrás, no final da década de 1980, o grupo Gerdau investiu na aquisição de estatais. Melhorando a produtividade das mesmas com a

---

<sup>17</sup> A década de 80 é considerada a década perdida da economia brasileira, na medida em que os níveis de crescimento do PIB apresentaram significativas reduções, só para recordar o crescimento médio na década de 70 foi de 7%, já na década de 80 foi de somente 2%. Além disso, tivemos um aumento do déficit público devido ao crescimento da dívida externa ocasionada pela elevação das taxas internacionais de juros, com a dívida interna seguindo a mesma direção com o governo dando continuidade a sua política fiscal expansionista. Ainda para caracterizar a década de 80, podemos citar a escalada inflacionária que chegou ao final de 89 perto do que podemos considerar como hiperinflação. Porém a década de 80 não foi de um todo ruim para o país, na medida em que as pressões sobre o governo militar foram tantas e insuportáveis frente à crise que se instalou no Brasil, que em 1985 iniciava-se a nova república, com a eleição de um presidente civil pelo voto indireto que seria a porta de entrada para a retomada da democracia. Pelo menos no campo cívico o país teve um grande avanço nos anos 80. (A crise financeira dos anos 80 - Sanderson C. Oliveira, 26/02/2005 disponível em <http://www.midiaindependente.org>)

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

aplicação de sua cultura empresarial. Ao adquirir no ano de 1989 a usina na Bahia, a Gerdau investiu pesado em suas instalações, em proteção ao meio ambiente, em reformas administrativas e financeiras e no treinamento de pessoal.

No ano de 1995 a fábrica de aços finos - Piratini recebeu o certificado ISO (processo de produção), ganhando maior confiabilidade junto a seus clientes. O Jornal de Porto Alegre fazia a pergunta: “*Qual foi a mágica para essa virada?*” Em uma reportagem sobre os três anos de privatização da Aços Finos, mágica nenhuma, foi a resposta segundo Paulo Ramiro, mas sim uma combinação de trabalho tecnicamente competente e socialmente estimulante da direção de uma empresa a tornar-se referência e primeira opção de compra de aços especiais no País. Uma empresa que se capacitou, inclusive com a introdução de novos equipamentos, como o lingotamento contínuo, que se ajustou rapidamente às normas internacionais de produção e controle ambiental e que investiu fortemente na valorização das pessoas.

Foi notícia em toda a imprensa o lançamento de ADR's de nível II na bolsa de valores de Nova Iorque, feito pelo Grupo Gerdau no mês de março de 1999, entrando para o seleto grupo brasileiro das empresas com ações negociadas na tradicional bolsa de valores. Em apenas 30 dias os papéis do grupo tiveram uma valorização 27%, com a negociação de 172 ADR's.

Veja na foto, a faixa do Grupo Gerdau e a Bandeira Brasileira marcando a presença do grupo no Wall Street.



**Imagem 11**– Lançamento das ADRs na Bolsa de Valores de Nova Iorque.  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

A empresa é incansável no campo de treinamento, sempre reciclando seus operadores. O sucesso da Gerdau não é expresso apenas em números, pois investe no respeito e na valorização de seus empregados.

A Gerdau utiliza um equipamento chamado Mewga Shredder, sendo a mais avançada tecnologia para a trituração e a limpeza de metálicos, usado também na reciclagem de sucata ferrosa.

O engenheiro Klaus Gerdau Johannpeter deixou o seguinte registro: *“A tecnologia mais importante é a que tem maior efeito sobre o desempenho empresarial, mas não é a tecnologia industrial, mas sim a de gerência da empresa, procurando o melhor desempenho possível e de perfeição, em cada ponto da operação”*.

Em 1996, o grupo investiu seriamente na sua arquitetura gerencial, com a implantação de células de negócios e gestão por processos, estrutura mais limpa e desburocratizada com a finalidade de dar viabilidade a todas as operações dentro da empresa.

A Gerdau investiu na informatização em softwares como o SAP R/3, para receber e integrar todas as informações geradas pelo grupo, na área de produção, vendas, suprimentos, contabilidade, comunicações e outras, fato que ajudou bastante na apuração e controle, demonstrando mais uma vez a busca pelas práticas de governança.

Foi muito importante a contribuição de Vicente Falconi, um dos maiores consultores de Qualidade Total, no processo de desenvolvimento da qualidade do Grupo Gerdau, mostrando mais uma vez o grande empenho da Gerdau em proporcionar atendimento às práticas de governança corporativa, e ao planejamento, mas sobretudo, no crescimento pessoal de cada gestor. Com essa passagem do autor Vicente Falconi, foram distribuídos cursos e livros sem ônus para todos os gestores.

Com a finalidade de atingir patamares de excelência internacional, foi criado o projeto GG 2000, o qual envolveu todos os colaboradores da empresa, em busca de novos níveis de qualidade e eficiência. Os mesmos recebem um treinamento intensivo, com a finalidade de desempenharem suas funções com o mais elevado conhecimento, cada um faz parte de cursos que chegam até 70 horas de duração, a Gerdau não mede esforços e nem leva em conta os gastos com os cursos, para assim contar com

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

empregados muito bem qualificados nos seu quadro de pessoal, como também procura manter salários que proporcionem condições de sobrevivência a todos eles, tendo em vista que empregados bem pagos produzem muito mais. Os mesmos recebem participação nos lucros.

A Gerdau implantou o Prêmio Gerdau de Qualidade, que visa reconhecer as unidades que possuem um padrão de excelência em qualidade, utilizando medições de desempenho, onde são avaliados os indicadores financeiros, os relativos ao produto e aos seus processos, e por fim aos clientes. Com isso a Gerdau, nunca em sua história tinha dado tanta atenção sobre o conceito, de que as pessoas são a base da eficiência.

Ela criou uma estrutura mais flexível, dinâmica e participativa, na qual a mesma reconhece que as pessoas são menos objeto e mais o sujeito da gestão.

O Grupo Gerdau começou a publicar o seu balanço social, espécie de prestação de contas, há cerca de 30 anos, mostrando a transparência da empresa e o atendimento a governança corporativa.

A empresa continuou presente e atuante junto à Fundação Gerdau, a qual desde a sua criação atua nas áreas da saúde, educação, alimentação, moradia, lazer e outros, além da capacitação profissional e a segurança no trabalho.

No ano 2000, por exemplo, foram prestados 484 mil atendimentos médicos e odontológicos para cerca de 25 mil beneficiários, num gasto total de 5,8 milhões de dólares.

Na área de habitação e educação foram gastos 7,7 milhões de dólares, em várias linhas de crédito para compra de terrenos, reformas, bolsas universitárias e etc.

No ano de 1988, foi criada a Gerdau Previdência, com um capital inicial de 1,6 milhão de dólares, com diversos planos de aposentadoria suplementar. Com 12 anos de atividade, seu patrimônio passou para 120,2 milhões de dólares, cabendo ao grupo cerca de 70% do capital.

Com a rentabilidade patrimonial de 15,4%, repassou 1,4 milhões de dólares sob forma de renda mensal a seus beneficiários.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

O Grupo Gerdau investe profundamente na instalação de equipamentos de despoeiramento e de tratamentos da água.

Em relação à água, por exemplo, as empresas do Grupo Gerdau já recirculam 95% de toda a água utilizada na aciaria e laminação, reduzindo em muito a necessidade de captação e devolvendo aos rios e canais pequeno volume de água, em condições melhores daquela anteriormente captada.

Em relação ao solo o grupo busca os níveis de resíduo ZERO.

Na área de incentivo a pesquisa e a criação de novos projetos científicos e tecnológicos, o prêmio Jovem Cientista do Futuro, criado no ano de 1981, em parceria com a Fundação Roberto Marinho e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, premia jovens talentos nas mais diversas áreas.

No ano de 1997, o Grupo Gerdau criou o trabalho voluntário, onde fizeram parte os seus empregados e a ONG Parceiros Voluntários, criada no Rio Grande do Sul no mesmo ano, em parceria com outras empresas e mais três organizações sociais, destacando-se como um dos maiores centros de incentivo voluntário organizado de todos os tempos.

O Grupo Gerdau procura crescer com a devida segurança, ao mesmo tempo em que se renova para ganhar simplicidade e agilidade em suas ações. Descobriu no mesmo, o ponto de equilíbrio e o dinamismo em suas atividades.

Não foi por acaso, que o mesmo conseguiu a recuperação de empresas comprometidas e faze-las dar certo. Foi por conta dessa capacidade técnica que, mesmo sem o controle acionário, foi procurado pelos seus parceiros da Açominas, para integrar sua administração.

Na pesquisa da revista Exame, o Grupo Gerdau continuou a figurar entre as 50 melhores empresas para trabalhar no Brasil, ao mesmo obteve um índice de aprovação entre 82% e 83%, ficando acima da média geral. Quanto à política de pessoal alcançou um índice de aprovação de 88,7%, média muito elevada.

Quando completou cem anos de existência, o Grupo Gerdau alcançou o melhor resultado de sua história, em todas as áreas da empresa: produção, rentabilidade,

satisfação de seus clientes e empregados. Igualmente o Grupo Gerdau entrou para a história, fazendo parte das 20 organizações que mais de destacaram no Brasil. A vitória da empresa figurou tanto no Brasil como em outros países, diante da capacidade de investimentos, transparência e de gestão, frutos de práticas de governança.

O Grupo Gerdau vêm mantendo ao decorrer de todo um século os princípios de: seriedade, honestidade, eficiência, produtividade, competência, qualidade, excelente relacionamento com seus clientes de todos os níveis, como também com o espírito de compreensão, colaboração e respeito que dispensa à toda a sua categoria de empregados.

Quanto à política externa, o Grupo Gerdau também trabalha com toda a seriedade e o devido respeito sempre que proporciona uma negociação.

Grupo Gerdau é também uma empresa cumpridora de suas obrigação, muito mais precisamente quando se trata de pagamento de impostos, tanto no âmbito nacional como no internacional.

A parte cultural do Grupo Gerdau vem da própria família, onde ficaram implantadas raízes profundas. A família Gerdau Johannpeter vem sendo a fonte das energias que circulam no grupo e estimulam sua atuação.

No Grupo Gerdau, ao contrário de outros grupos e empresas, a família vem sendo o fator de continuidade com estabilidade e segurança, não somente pelo controle do capital a tanto tempo, mas principalmente por gerir o negócio com integridade e consciência da sua responsabilidade social.

Em todos os encontros com os entrevistados e demais fontes de pesquisa, são ressaltadas as tradicionais reuniões de planejamento estratégico anual não só da administração do grupo, mas de todas as áreas, para definir e reforçar os compromissos de todos os empreendimentos.

O Grupo Gerdau quando administrado pela quarta geração, teve a certeza que o mesmo continuaria sendo administrado pela quinta geração, a qual foi preparada para tal fim.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

A quinta geração foi preparada para proceder como as anteriores, seguindo todos os escalões da empresa, desde o nível mais baixo até o mais elevado, para que assim tenham condições de garantir a continuidade do sucesso que o grupo sempre obteve. Foi assim que fizeram: André, Carlos, Cláudio, Guilherme e Richard, além de outros herdeiros que ainda virão atuar na empresa.

A quinta geração não teve que varrer o chão da velha fábrica de pregos, da Voluntários da Pátria, mas também começou aprendendo a fazer pregos nas máquinas da fábrica da Farrapos.

O registro da memória de uma instituição é o reconhecimento da sabedoria, da persistência, da coragem e de muito trabalho daqueles que a construíram. É o reconhecimento de experiências únicas que ao longo do tempo, criaram valores e formaram uma identidade.

Preservar a memória é um ato de respeito em relação àqueles que fizeram a história e continuarão fazendo no futuro.

Ao longo de cem anos, a Gerdau gerou uma marca forte, sinônimo de tecnologia de ponta na produção de aço, de qualidade dos produtos, de inovação, de reciclagem de sucata, de respeito às pessoas e de ética empresarial.

Para comemorar o seu centenário a Gerdau promoveu uma série de eventos, em todas as regiões onde se encontram instaladas suas usinas, que somam 18, tanto no Brasil como no exterior. Para seus empregados houve uma homenagem especial. Cada um deles recebeu 30 mil ações preferenciais e passaram a ser acionistas da empresa.



**Imagem 12**– Festa dos 100 anos, 2001.

Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Coragem, perseverança e trabalho são um exemplo do Grupo Gerdau que deveria ser seguido por muitos outros empresários brasileiros, pois dessa forma o país se tornaria muito mais competitivo, quer nacionalmente, quer internacionalmente.

A coragem e a garra predominaram na família e, segundo o entrevistado Paulo Ramiro “*No processo de gestão empresarial, foi, é nitida a presença da família Gerdau, com isso dando suporte e base para a prosperidade...*”.



**Imagem 13**– Foto atual dos irmãos, Germano, Klaus, Jorge e Frederico.  
Fonte: Memórias de Aço – Germano Gerdau Johannpeter. 2007

A governança corporativa atualmente esta bem definida nas diretrizes do grupo, em concordância com as melhores práticas, encontram-se bem definidas as regras para os membros externos no Conselho de Administração; para o Conselho Fiscal; para o Comitê Executivo, que no caso da Gerdau é chamado de Comitê Executivo Gerdau; Comitê de Estratégia e Excelência; Gestão Integrada de Riscos; Comitê de Divulgação; Comitê de Remuneração e Sucessão; Gerdau Business System; Tag Along (100% ON e PN); Nível 1 da BOVESPA; Bolsa de Nova York – NYSE e LATIBEX, os quais seguem abaixo comentados em entrevista com o Sr. Paulo Ramiro e Marcelo Turri:

### 5.1 MEMBROS EXTERNOS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Para atender as boas práticas de governança corporativa, sendo a Gerdau uma empresa que tem a transparência como foco, e para que sua relação com os *stakeholders* permaneça duradoura, mantendo a qualidade e eficiência de gestão, elege três membros externos para fazerem parte do seu Conselho de Administração. Com isso o processo ganha legitimidade, esses profissionais têm atribuições relacionadas a execução de rotinas do Conselho, como formular estratégias, verificar orçamentos, validar políticas

internas que visem a boa saúde financeira da empresa, visam também organizarem políticas de dividendos, regulamentam a estrutura de capital e societária das companhias que compõem a Gerdau. No dia-a-dia empresarial essas pessoas mostram que tem independência e transparência, por estarem “externos” ao controle das empresas.

## 5.2 CONSELHO FISCAL

No caso do Conselho Fiscal<sup>18</sup> atendendo à Lei 6.404/76, a partir do ano de 2001 é composto por cinco membros, no caso da *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. e por três membros efetivos no caso da Gerdau S.A., indicados por controladores e demais representantes dos acionistas minoritários.

Tem a função de monitorar e controlar os atos dos gestores, no aspecto legal, opinar e emitir pareceres sobre o relatório da administração, interagir com o Conselho de Administração, convocar assembleias de acionistas, verificarem as demonstrações financeiras e emitirem também pareceres sobre elas.

## 5.3. COMITÊ EXECUTIVO GERDAU

O Comitê tem lugar cativo na sede da Usina Riograndense e como foi constatado, o acesso aos colaboradores é aberto e democrático, segundo Sr. Paulo Ramiro, “*Um dia o Dr. Jorge mesmo atendeu uma ligação minha diretamente, sem interferência de uma secretária...*”. Assim o Grupo Gerdau funciona, qualquer pessoa tem a liberdade de comunicação direta com seus gestores, ganhando assim a empresa como um todo.

A gestão dos negócios é feita pelo Comitê, respeitando a segmentação das operações do Grupo. São responsáveis pelos principais processos funcionais que atuam em toda a empresa, como contabilidade, finanças, recursos humanos e como não poderia deixar de ser o planejamento do Grupo. Outro ponto bem marcante que ficou

---

<sup>18</sup> “Seguindo os preceitos da lei norte-americana Sarbanes-Oxley, a Gerdau S.A. optou por ampliar as competências do Conselho Fiscal em substituição à criação de um Comitê de Auditoria, conforme fatulta a lei. A partir de 2005 as novas atribuições de denunciar e apurar erros, fraudes e crimes, assim como sugerir providências sobre os mesmos; opinar sobre a contratação, o serviço e a relação com os auditores externos; opinar sobre os controles internos da contabilidade e da auditoria foram acrescidos. Fonte: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br) acesso em 25/11/2007.

evidenciado pela entrevista foi o que os colaboradores vêem o Comitê como uma equipe que busca constantemente à sinergia entre as operações e processos.

#### 5.4 COMITÊS DE ESTRATÉGIA E EXCELÊNCIA

Para a empresa alcançar os níveis atuais, o Grupo Gerdau usou da ferramenta do planejamento, porém como não é o foco principal desse estudo, em nenhum momento serão colocados números relativos a planejamentos a longo prazo, nem mostrados objetivos que possam comprometer ações do Grupo, esse foi um dos pontos acordados nas entrevistas.

Cabe ressaltar que o compromisso com o planejamento é grande em todos os níveis do Grupo, desde os colaboradores operacionais, que participam com entusiasmo das decisões da Empresa. O Comitê de Estratégia funciona como um consolidador e apoiador desse constante planejamento. Tem a função de apoiar o Conselho de Administração, de analisar o panorama atual da Empresa e as oportunidades de crescimento, buscando um foco para o longo prazo.

Outra função importante desse Comitê esta em buscar as melhores práticas de gestão entre as unidades do Grupo e promover a integração entre os processos.

#### 5.5 GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

A gestão integrada de riscos foi apresentada aos gestores do Grupo no ano de 2004 para entrar em consonância com as práticas de governança corporativa. Segundo o gestor Marcelo Turri esse processo veio a dar melhores garantias para os processos, garantindo um melhor monitoramento dos riscos potenciais e dos controles existentes, e com isso atendendo aos padrões de exigências internacionais.

#### 5.6 COMITÊ DE DIVULGAÇÃO

Esse comitê é de fundamental importância, pois tem a função de deixar o Grupo mais transparente frente a todos os públicos. A divulgação é supervisionada pelo comitê e é de responsabilidade de todos os colaboradores. Pelo comitê passam todos os materiais legalmente exigidos para divulgação.

## 5.7 COMITÊ DE REMUNERAÇÃO E SUCESSÃO

Esse comitê foi formalizado pela empresa no ano de 2002 e tem o papel de administrar as políticas de remuneração, para deixar a empresa atualizada nos mercados em que atua. Para garantir a legitimidade, o comitê conta com a metade dos componentes independentes. Para os colaboradores ficam então garantidos os interesses pessoais, que são medidos através de pesquisas de satisfação, feitas anualmente.

## 5.8 GERDAU BUSINESS SYSTEM

Mais uma vez para atender aos anseios dos públicos, e respeitando o trabalho contínuo de aprimoramento, a Gerdau criou o sistema de gestão interno “Gerdau Business System (GBS)”, que é:

“O Gerdau Business System é o conjunto das melhores práticas do Grupo para todos os processos do negócio. Ele define a estrutura e a metodologia necessárias para a sustentabilidade do negócio, com base no conceito do PDCA, visando a apoiar o desenvolvimento das operações e a viabilizar a rápida integração de novos negócios e aquisições. O GBS surgiu num movimento de internacionalização e forte expansão do Grupo como base para a construção de uma empresa internacional, de classe mundial.” Fonte: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br), acesso em 08/01/2007.

## 5.9 TAG ALONG (100% ON E PN)

O grupo Gerdau efetuou mudança para o atendimento a Lei das Sociedades Anônimas, atualizada pela Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001, a qual introduziu modificações nos direitos dos acionistas minoritários, sendo uma delas a obrigação de um novo controlador, em caso de alienação de controle, fazer oferta pública de aquisição das ações com direito a voto ao preço, no mínimo, igual a 80% do valor pago por ação com direito a voto no bloco de controle.

Dando uma firme demonstração do seu comprometimento com todos os seus acionistas, aprovou em 2002, o direito de tag along de 100% para todos os acionistas detentores de ações ordinárias e preferenciais. Assim, todas as ações dessas empresas passaram a ter o direito de serem incluídas em eventual oferta pública de alienação, com isso, segundo Paulo Ramiro, ficaram claras as contribuições da Gerdau, para o fortalecimento e desenvolvimento do mercado de capitais nacional.

## 5.10 BOLSAS DE VALORES

Bolsas de valores são administradoras de mercados, que têm a finalidade de serem centros de negociação de valores mobiliários. Seguem as principais bolsas em que a Gerdau possui ações negociadas:

### 5.10.1 Bovespa

A BOVESPA, tem uma definição clara sobre práticas de governança corporativa, definindo-as como “*um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores, consideradas importantes para uma boa valorização das ações e outros ativos emitidos pelas companhias*”. Ela classifica as empresas que tem essas práticas e mantém um claro nível de prestação de informações ao mercado, como sendo “*Companhias Nível 1*”. Esse item foi comentado em entrevista com Sr. Paulo Ramiro e também é de conhecimento público que a Gerdau no ano de 2001, mais uma vez reafirmando seu compromisso histórico de transparência, aderiu ao Nível 1 da BOVESPA.

Cabe ressaltar que essas regras têm adesão voluntária, e que se encontram a disposição de todos os acionistas mediante contratos assinados entre as partes e a BOVESPA.

### 5.10.2 Bolsa de Nova York – NYSE

No ano de 1997, foi aprovado o programa de ADR<sup>19</sup>s Nível I da Gerdau S.A, assim como o registro da empresa na Bolsa de Valores de Nova York. Com isso, abriram-se as possibilidades aos investidores norte-americanos aplicarem seus recursos em títulos de empresas não-americanas, e oferecem os mesmos direitos econômicos e corporativos desfrutados pelos acionistas locais da Gerdau.

### 5.10.3 LATIBEX

---

<sup>19</sup> American Depositary Receipts

“Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

Também no ano de 2002, as ações preferenciais da Gerdau, passaram a ser negociadas no Latibex, segmento da Bolsa de Valores de Madri dedicado a empresas latino-americanas e cujas ações são negociadas em euros.

As ações de empresas da América Latina são negociadas e liquidadas como qualquer ação de empresa espanhola, tendo acesso simples e eficiente ao mercado de capitais europeu, solucionando a complexidade operacional e jurídica e reduzindo riscos. Esse fato ajudou também a abrir as portas da comunidade européia à empresa, segundo Paulo Ramiro, com essa abertura foi marcada a entrada da Gerdau da Europa.

Essa participação no Latibex vem aumentando a visibilidade da Gerdau no mercado europeu e tem com isso, agregado maior liquidez às ações negociadas na BOVESPA, visto que cada unidade negociada em Madri gera uma operação correspondente no Brasil.

## 6 CONCLUSÕES

Diante da progressão geométrica com que as mudanças do mundo empresarial assolam as empresas, é necessário buscar formas de atenuar e transpor essas mudanças, conseguindo assim a sustentabilidade da empresa, independente de seu tamanho. Quando entramos nas empresas familiares isso tende a agravar-se, como foi visto, e se aprofundar ainda mais, no caso de necessidades de sucessões chegamos perto do caos.

Antecipação seria uma das formas mais adequadas para minimizar esses efeitos, um bom planejamento e definição antecipados das regras e formas de atuação complementam o início de uma fórmula a ser usada.

Pois não ter uma visão de longo prazo para a sucessão e sem preparação prévia, abriria com isso a possibilidade de interferências externas e mesmo internas passíveis de liquidação sumária.

Praticar o ato de governar, ainda mais de governar corporativamente é algo que necessita de preparação, ainda mais se a empresa em questão toma formas transcontinentais. E governar fazendo-se valer de melhores práticas estudadas e consolidadas é sim um grande desafio para as empresas.

O caminho é longo, mas se o espírito empreendedor transpor as gerações e conquistar aos colaboradores e aos gestores, tudo é possível.

As enormes dificuldades enfrentadas pelas empresas no mundo competitivo não deixam margem a decisões demoradas ou erradas, uma atitude errônea pode significar o fracasso de uma empresa, a recíproca é verdadeira, atitudes pró ativas e em momentos certos, podem significar o sucesso de uma organização, como a ação de planejar.

Há uma enorme imposição do mundo moderno por crescimento e desenvolvimento, o que acaba virando uma desenfreada luta pela sobrevivência e cumprimento de metas, atingindo ainda mais as empresas familiares, independentes do tamanho, pequenas médias ou grandes acabam sofrendo as conseqüências dessa eterna batalha.

Fato que quanto maiores, mais atraentes parecem aos olhos dos investidores, concorrentes e especuladores.

## “Governança corporativa, estudo de caso da Gerdau”.

No caso das familiares, aparecem as lutas internas pelo poder, porque além das competências profissionais, ainda temos o lado pessoal dos administradores, que deve ser bem trabalhado para não acabar com uma organização, simplesmente pela troca do poder de uma geração para outra.

Sendo assim, pela pesquisa encontramos várias passagens que comprovam que as empresas que se preocupam com seu futuro, buscam formas de perpetuarem sua marca, por intermédio de uma boa governança.

Ficaram evidentes passagens que comprovam que a Gerdau, utilizou-se das práticas nas ações tomadas, mesmo que por instinto e também pela formação de seus líderes, Sr Paulo Ramiro reiterou que *“construir uma boa reputação requer muitos anos de trabalho, utilizando práticas de governança, ajudam a passar os valores da Gerdau adiante”*, com isso a empresa e também todas as empresas que se utilizarem das práticas de governança irão manter uma geração de valor capaz de atender a todos os *stakeholders*.

A família Gerdau transpôs esses 100 anos e esta sempre se preparando para os novos desafios, governa com a visão de ser uma empresa siderúrgica global, ficando entre as mais rentáveis do setor.

Os processos de sucessão na Gerdau são bem conduzidos, não há favorecimento a filhos e parentes que não tenham condições de conduzir a empresa, além disso, a empresa evita a confusão estratégica, praticando uma visão clara sobre o rumo da organização, medidas essas que podem ser utilizadas por outras empresas.

Fica para todos o bom exemplo da Gerdau, empresa que pratica a governança como objetivo principal de atender a todos os seus públicos, com transparência, e que utiliza-se dessas práticas para a devida manutenção de suas gerações no controle da empresa. E com certeza essas práticas podem e devem ser adotadas por outras empresas, para que assim o país como um todo ganhe, alcançando maiores índices de produtividade, emprego e renda, para que assim possa melhorar as condições de vidas de seus habitantes.

## REFERÊNCIAS

- ALVARES, E. organização. Colaboradores: Lank, A.G.; Aires A.; Dupas G Vries M. K. de; Costa, R.T. **“Governando a Empresa familiar”**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2003.
- ANDERSON, R.C.; MANSI, S.A.; REEB, D.M. **“Founding family ownership and the agency cost of debt”**. Journal of Financial Economics 68, p. 263-285, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. **“Estratégia empresarial”**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BABIC, V. **“Corporate governance problems in transition economies”**. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.
- BARRY, Bernard. **“O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar”**, in: Revista Brasileira de Produtividade. São Paulo: Dort, n. 551-552, p. 18-30, jan/fev de 1978.
- BERNHOEFT, Renato. **“Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida”**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato & GALLO, M. **“Governança na Empresa Familiar –Poder – Gestão e sucessão”**. Ed Campus. 4ª Edição, 2003.
- BORNHOLDT, W. **“Governança na empresa familiar - implementação e prática”**. Porto Alegre. Ed Bookman – Artmed, 2005.
- BRASIL, Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2001. <http://www.cvm.gov.br>. Acesso 13/05/2007.
- CARVALHAL-DA-SILVA, A. **“A influência da estrutura de controle e propriedade no valor, estrutura de capital e política de dividendos das empresas brasileiras”**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2002.
- CELIADA A.; FRANCISCO M. P. T. **“Chama empreendedora: a história e a cultura do Grupo Gerdau”**. São Paulo, Ed. Premio 2001.
- CERTO, S; PETER, J.P. **“Administração estratégica – Planejamento e implantação da estratégia”**. Tradução de Flávio Demi Steffen, Revisão Técnica de Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHRISTENSEN, C.R. **“Management succession in small and growing enterprises”**. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1953.
- COHN, Mike. **“Passando a tocha: Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar”**. São Paulo: Makron, Mcgraw-Hill, 1991.
- COSTA, Armando. **“Sucessão e sucesso nas empresas familiares”** –Artigo Universidade Federal do Paraná – 2005, disponível em [www.economia.ufpr.br](http://www.economia.ufpr.br) acesso em 02/05/2007.
- DESCARTES, R. **“Discurso do método”**. Rio de Janeiro, Ediouro, 1969.
- DONELLEY, Robert G. “The family business”. Harvard Business Review, V. 42 N 4, p. 94-105, jul/ago-1964.
- \_\_\_\_\_, **“A empresa familiar”**. Biblioteca Harvard de Adm. De Empresas nº 8, volume 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976
- FISCHMANN, A; ALMEIDA, M.I.R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luis. **“Comentário sobre profissionalização na reportagem: A crise da sucessão”** in boletim da Revista de Administração. São Paulo, n. 16, 02/1989.
- GALLO, M. Ribeiro, V **“A gestão das empresas familiares”**. Lisboa: Iberconsult, 1996. Edição Cadernos.
- GERSICK, K.; HAMPTON, D. M. Mc.; LANSBERG, I. (org). **“De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares”**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

- GORGATI, Vlamir. **“Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios”**. Contribuições à teoria da firma. Dissertação de Mestrado de Administração. São Paulo: USP, 2000.
- HARIJONO, Mohammed A.; TANEWSKI, George A. **“The Impact of Family Control of Firms On Leverage: Australian Evidence”**. EFMA 2004 Basel Meetings Paper. Junho de 2004. Em <http://ssrn.com/abstract=487706> . Acesso em 15/01/2007.
- JOHANNPETER, Germano G. **“Memórias de aço: fatos, negócios, empresas e pessoas que conheci”**. São Paulo, Ed. Artemeios, 2007.
- KOTLER, Philip. **“Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle”**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio, VISHNY, Robert. **“Investor protection and corporate valuation”**. NBER Working Paper 7403-Forthcoming in the Journal of Finance 2002, Cambridge MA, 1999b.
- \_\_\_\_\_, **“Agency problems and dividend policies around the world”**. Journal of Finance, v55, 2000a.
- LANSBERG, I. PERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M. **“Generation to generation: Life cycles of family business”**. New York: Prentice Hall, 1996.
- LEONE, N.M. de C. P. G. **“Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado”**. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, Tiago. **“O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio”**. Revista exame. São Paulo. Ed Abril 2005.
- LODI, J. B. **“Governança Corporativa - O governo da empresa e o conselho de administração”**. São Paulo. Ed. Elsevier 7ª edição, 2000.
- \_\_\_\_\_. **“A empresa familiar”**. 4ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca pioneira de administração e negócios).
- IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **“Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil”**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- MARTINS, Ives Grandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato.(org). **“Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas”**. São Paulo: Negócio Ed. 1999.
- MELLO, D. N. **“An Abridged History of Family Business in Brazil”**. Instituto da Empresa Familiar, 2000. [www.empresafamiliar.org.br/](http://www.empresafamiliar.org.br/) acesso 16/03/2007.
- MINTBERG, Henry & QUINN, James Brian. **“O Processo da Estratégia”**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- \_\_\_\_\_; *et al.* **“O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados”**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- NELSON dos S. António. **“Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento”**. Lisboa, Edições Silabo 2ª Edição, 2006.
- NOGUEIRA, Roberto M. **“Empresas familiares: Analisis organizacional y social”**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **“Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório”**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_; **“Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva”**. São Paulo: Atlas 2001
- \_\_\_\_\_; **“Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas”**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- PORTER, M. E. **“Estratégia competitiva: Técnicas para análise e da concorrência”**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **“Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso”**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSENBLATT, Paul et al. **“La familia em la empresa: comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresariales”**. Buenos Aires: El Ateneo, 1995.
- SERRA, Fernando et al. **“Administração estratégica. Conceitos, Roteiro Prático, Casos”**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2004
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CUNHA, J.H. **“A review and annotated bibliography of family business studies”**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SIFFERT FILHO, N. **“Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90”**. Revista do BNDES 1998. Disponível em [www.bndes.gov.br/conhecimento](http://www.bndes.gov.br/conhecimento). Acesso em 15/06/2006.
- THOMPSON JR, A. A; STRICKLAND III, A.J. **“Planejamento estratégico – Elaboração, implementação e execução”**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- VASCONCELLOS & PAGNONCELLI, D. **“Construindo estratégias para vencer”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WERNER, R.A. **“FAMÍLIA & Negócios – O caminho para o sucesso”**. São Paulo. Ed.Manole, 2004.
- WRIGHT, P; KROLL, Mark J; PARNELL, J. **“Administração estratégica – Conceitos”**. Tradução de Celso A. Rinoli e Lenita R Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.
- WIWATTANAKANTANG, Y. **“Controlling shareholders and corporate value: Evidence from Thailand”**. Pacific-Basin Finance Journal, n. 9, p. 323–362, 2001. [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase) acesso 23/12/2006.
- YIN, Robert K. **“Estudo de caso: planejamento e métodos”**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXO A: ROTEIRO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL.**

1. Nome e cargo na empresa:
2. Formação:
3. Tempo de trabalho na empresa:
4. Fale sobre os resultados que você percebeu para a empresa sobre o tema ao longo da história:
5. Dos assuntos abordados, cite qual você julga importante?
6. Qual sua opinião sobre a forma como é realizado o trabalho na empresa? Em sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do mesmo?
7. Você gostaria de acrescentar algum outro ponto além dos abordados?
8. Descreva as passagens históricas que julga importantes para a empresa: