FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

Rodrigo Pastor Lima

Longevidade e Sucesso em uma Empresa Familiar: Análise do Grupo Gerdau em um Estudo de Caso para Ensino

Orientadora: Profa. Dra. Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos

RIO DE JANEIRO

Novembro de 2016

Rodrigo Pastor Lima

Longevidade e Sucesso em uma Empresa Familiar: Análise do Grupo Gerdau em um Estudo de Caso para Ensino

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos

RIO DE JANEIRO
Novembro de 2015

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Lima, Rodrigo Pastor Faceiro
Longevidade e sucesso em uma empresa familiar: análise do Grupo Gerdau em um estudo de caso para ensino / Rodrigo Pastor Faceiro Lima. – 2016.
99 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientadora: Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos.

Inclui bibliografia.

1.Empresas familiares - Administração. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Siderurgia - Brasil. 4. Grupo Gerdau. I. Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.041

RODRIGO PASTOR FACEIRO LIMA

LONGEVIDADE E SUCESSO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISE DO GRUPO GERDAU EM UM ESTUDO DE CASO PARA ENSINO.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 16/11/2016.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Isabella Francisco Freitas Gouveia de Vasconcelos
Orientador (a)

Henrique Guilherme Carlos Heidtmann Neto

Andre Ofenhejm Mascarenhas

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e aprendizado diário como ser humano;

Aos meus pais, Jovane e Wilma, pelos valores, garra e pelo constante incentivo ao estudo;

A minha esposa Marianna, companheira de jornada, pelo suporte sempre constante e apoio a todas as “invenções de moda” que eu me disponho a estudar;

Aos meus filhos, João Pedro e Beatriz, que me proporcionam muitas alegrias e a oportunidade de “voltar no tempo”, me diverti muito sendo companheiro de estudos de vocês;

A FGV que busca e consegue ser o principal polo de geração e transmissão de conhecimento no Brasil;

A Aline Gouveia, pela dedicação a todos os alunos e pela coordenação do nosso dia-a-dia;

Aos amigos do MEX pela troca de experiências e ensinamentos;

Deixei para o fim o meu especial agradecimento a Professora Isabella Vasconcelos, minha orientadora. Muito Obrigado por nossas conversas, pelos *insights* que sempre me deixavam pensativo, pelo entusiasmo contagiante para fazer o estudo de caso, pela crença que eu daria conta do trabalho e pela condução segura e firme de todo o processo. Uma experiência muito gratificante!

“*O Passado é o Prólogo*”
Shakespeare

RESUMO

A longevidade e sucessão em uma empresa familiar é um desafio a todas as famílias empresárias. São poucas as empresas familiares que alcançam a 3ª geração. O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso para ensino com foco em estratégia, cultura e gestão de empresa familiar a fim de identificar elementos que permitam a longevidade empresarial. O estudo de caso teve por objeto o Grupo Gerdau que, com mais de 100 anos de existência, é administrado atualmente pela 5ª geração familiar. Nesta trajetória o Grupo Gerdau cresceu internacionalmente e hoje é o segundo grupo siderúrgico das Américas. A utilização deste estudo de caso para ensino permitirá ao docente abordar os referenciais teóricos de estratégia, cultura e conectá-los com a teoria de gestão de empresa familiar.

Palavras chave: Empresa Familiar, Estratégia, Cultura, Longevidade Empresarial, Sucessão, Siderurgia, Gerdau.

ABSTRACT

The longevity and succession in a family business is a challenge for every entrepreneurial family. Few family businesses are able to reach their 3rd family generation. The objective of this work is to present a case study for learning, with focus on strategy, culture and family business management. The case study was based on Gerdau Group, which exists for more than 100 years and currently is managed by their 5th generation. Gerdau Group has grown into a multinational company and is, today, the 2nd largest steel producer in the Americas. The case study could be used to address the theoretical frameworks of strategy, culture and connect them with the family business theory.

Key words: Family Business, Strategy, Culture, Business Longevity, Succession, Steel Industry, Gerdau.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
2. REFERENCIAL TEÓRICO 15
   2.1. Principais Correntes Estratégicas 15
   2.2. *Resourced Based View* - RBV 21
   2.3. Teoria das Capacidades Dinâmicas 23
   2.4. Cultura Organizacional 25
   2.5. Conceito de Empresa Familiar 29
   2.6. Modelo de Desenvolvimento da Empresa Familiar 32
   2.7. Sucessão na Empresa Familiar 37
   2.8. Desafios da Sucessão em Empresas Familiares 39
   2.9. Planejamento da Sucessão como um Planejamento Estratégico 40
3. METODOLOGIA 46
4. CASO DE ENSINO – GRUPO GERDAU 51
   4.1. Introdução 51
   4.2. Visão Geral do Grupo Gerdau 51
   4.3. O Mercado de Aço e a Participação da Gerdau 53
   4.4. Histórico 55
   4.5. Desafios da Nova Geração 66
   4.6. Questões sobre o Caso 67
   4.7. Trabalho em Grupo 68
   4.8. Anexos ao Caso de Ensino 70
   4.9. Notas de Ensino 79
      4.9.1. Objetivos educacionais 79
      4.9.2. Fonte dos Dados 79
      4.9.3. Sugestão de Plano de Ensino 80
      4.9.4. Questões para Discussão 82
      4.9.5. Análise do Caso Através das Questões Propostas 83
5. REFERÊNCIAS: 92

Lista de Figuras

Figura 1: Eixos de Estudo sobre Vantagem Competitiva 16
Figura 2: Três Sistemas na Empresa Familiar 30
Figura 3: Modelo Tridimensional da Empresa Familiar. 32
Figura 4: Diversificação Geográfica e por Produto.....70
Figura 5: Organograma Societário Grupo Gerdau 71
Figura 6: Etapas da Produção do Aço.....72
Figura 7: Balanço Patrimonial Metalúrgica Gerdau 2014 75
Figura 8: Demonstrações de Resultado e de Fluxo de Caixa – Met. Gerdau 2014...76
Figura 9: Fato Relevante Grupo Gerdau - Alteração de Governança 77
Figura 10: Nova Estrutura de Governança Corporativa Grupo Gerdau.....78

Lista de Tabelas

Tabela 1: Produção e Resultado por Organização de Negócio Grupo Gerdau.....70
Tabela 2: Controle do Capital Econômico Grupo Gerdau 71
Tabela 3: Produção Siderúrgica Brasileira em 2014-2013 72
Tabela 4: Principais Países Produtores 73
Tabela 5: Principais Grupos Siderúrgicos – Produção 2014 74
Tabela 6: Principais Produtores Mundiais de Aço Longo – Capacidade 2014 74

1. INTRODUÇÃO

Chegar aos cem anos de idade é um marco para qualquer ser humano, demonstrando a grande resistência do corpo físico à passagem do tempo.

O mesmo pensamento é válido para uma empresa familiar. Alcançar a marca de cem anos de atividade não só é um marco que demonstra a resiliência de sua estrutura empresarial, mas também a união de propósito entre seus familiares em suas diversas gerações.

O tema deste trabalho é identificar as características intrínsecas e as decisões de gestão e da família que permitiram o Grupo Gerdau alcançar mais de 100 anos de existência.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de produzir um estudo de caso para ensino, a fim de permitir a transmissão do conhecimento teórico com a visualização prática de uma história real.

O incentivo para o desenvolvimento de um estudo de caso de ensino como trabalho de conclusão do mestrado é uma inovação da Escola de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) que permitirá uma maior união entre a academia e o mundo empresarial.

Aliar o rigor científico da pesquisa acadêmica à experiência corporativa dos alunos do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial permite uma via de duas mãos, um maior arcabouço teórico ao gestor de empresas e uma maior possibilidade de pesquisa de campo à academia. O estudo de caso para ensino é uma síntese desta interação na pesquisa e uma ferramenta útil de transmissão de conhecimento para os alunos que o utilizam.

Conforme definição de caso de ensino da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD):

> [...]o caso de ensino é uma tecnologia de apoio a formação educacional que possibilita uma aprendizagem significativa através da(o): a) reflexão sobre uma situação real de uma organização em determinado período, que requerem análise ou decisão gerencial dentro de uma área específica da Administração ou Contabilidade; b) aplicação em uma determinada disciplina de conhecimentos multidisciplinares; c) articulação entre os conceitos teóricos com a prática vivenciada no mundo dos negócios; d) conhecimento do funcionamento de uma empresa ou parte dela, assim como do pensamento dos gestores; e) transferência para outras situações e a aprendizagem dos participantes por meio da discussão das situações abordadas. (ANPAD, 2012, p.1)

Para fins de estudo da empresa familiar se faz necessário analisar separadamente o que na prática é inseparável, a empresa e a família. O desenvolvimento de uma empresa familiar é o resultado das suas estratégias empresariais com a visão da família para o negócio.

Desta forma, quando adicionamos a componente longevidade a esta equação da empresa familiar, nos deparamos com alguns questionamentos que foram o objeto da pesquisa.

Tendo em vista que o Grupo Gerdau alcançou mais de cem anos de existência na indústria siderúrgica, quais foram os diferenciais, traduzidos em vantagens competitivas que permitiram o Grupo crescer e consolidar-se como principal grupo siderúrgico no Brasil? Neste período, outros grupos, no passado mais fortes como Hime, Jafet e Villares pereceram ou foram comprados, inclusive pelo Grupo Gerdau (JOHANNPETER, 2007)

Com mais de cem anos e com a quinta geração no comando da empresa, quais foram os principais valores e crenças que permearam a cultura organizacional e permitiram a empresa adaptar-se as mudanças do mercado ocorridas nesta trajetória?

Com a quarta, quinta e sexta gerações convivendo hoje na família, como se pode analisar a dinâmica da empresa familiar, quais os desafios e quais processos e políticas podem permitir a congruência dos diversos ramos familiares para o bem comum do principal ativo em comum, a empresa?

A escolha do Grupo Gerdau se deu por várias razões, a primeira devido ao porte que o grupo alcançou após mais de cem anos, sendo hoje uma das maiores multinacionais brasileiras com presença em 14 países, tendo iniciado suas atividades como uma indústria de fabricação de pregos fora do eixo industrial do país. Em segundo lugar, trata-se de um grupo que se encontra hoje com a quinta geração familiar no controle da empresa. Por fim, o Grupo Gerdau, por suas características empreendedoras, de cultura e de internacionalização, já foi objeto de vários estudos no Brasil (GRACIOSO, 2000; BARBOSA, 2004; VIEIRA, 2007; GRZYBOVSKI et al., 2008; SUSIN, 2009; OTT, 2013; FRASSON, 2015) e no exterior (BOWER et al., 2004; Kuhn, 2009; GONÇALVES et al., 2010)

Adicionalmente, o Sr. Jorge Gerdau, ex-presidente do Grupo, participou de diversas entrevistas e depoimentos, o que permitiu uma boa visão do seu pensamento como empresário de uma empresa familiar.

O campo de estudo da empresa familiar é bastante amplo, envolvendo todos os campos da análise empresarial como, por exemplo, estratégia, produção, marketing, recursos humanos, finanças, etc. com os campos da análise da família empresária como, por exemplo, empreendedorismo, sucessão, governança, etc. O objetivo deste trabalho não é percorrer todos estes campos de estudo e sim focar na gestão dos recursos empresariais capazes de gerar vantagens competitivas e na gestão familiar.

Mesmo assim, a delimitação do estudo nestes dois campos acima citados ainda é ampla, portanto, buscou-se utilizar a história do Grupo Gerdau como base a fim de observar alguns elementos destes campos de estudo e permitir uma melhor compreensão dos conceitos teóricos ao aluno usuário deste estudo de caso para ensino.

Ward (2004) e Ito e Soares (2016) realizaram estudos demonstrando que apenas 10% das empresas familiares conseguem chegar a terceira geração. As razões para esta alta taxa de mortalidade são várias, desde falta de governança familiar a erros estratégicos importantes. Este estudo é relevante para compreender

quais foram os elementos de cultura e gestão empresarial que levaram a uma empresa familiar a se tornar longeva.

O trabalho está organizado em seis seções, a começar por esta Introdução, a seguir seguem:

(i) Referencial Teórico – revisão da teoria voltada para uma visão geral das correntes estratégicas através do trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000), com foco na Visão Baseada em Recursos (RBV) através do trabalho de Barney (1986, 1991 e 2001) e na Teoria das Capacidades de Dinâmicas de acordo com Teece et al. (1997). Adiciona-se a visão de cultura organizacional pelos trabalhos de Shein (1983, 1984 e 1990) e de Freitas (1991). Complementa-se a revisão de literatura com a análise de empresa familiar pelos trabalhos de Gersick et al. (1997), Ward (2004) e Passos et al. (2006);
(ii) Metodologia – nesta seção serão apresentadas a base metodológica qualitativa e a forma de pesquisa do trabalho com o objetivo de produzir um estudo de caso para ensino;
(iii) Caso de Ensino – será apresentado Grupo Gerdau, sua história, desenvolvimento e sucessões geracionais;
(iv) Notas de Ensino – nesta seção serão apresentadas as questões para discussão em aula e a revisão da literatura que deve servir de base para análise do caso;
(v) Bibliografia – as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Roesch (2007), a construção de um caso para ensino não está baseada na narrativa da história em si e, sim, no objetivo de permitir um melhor entendimento da teoria apresentada. Assim, a construção de casos deve ser iniciada pela identificação dos objetivos educacionais para que, desta base, a história seja contada.

Desta forma, apresentaremos o referencial teórico que embasará o trabalho a ser realizado com o estudo de caso do Grupo Gerdau, que terá como base a revisão das principais correntes estratégicas com foco no estudo do RBV (*Resourced Based View*) e da Teoria das Capacidades Dinâmicas, bem como uma visão de Cultura e da Teoria de Empresas Familiares e sua estratégia.

2.1. Principais Correntes Estratégicas

Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentaram os principais modelos teóricos sobre estratégia e a sua evolução no tempo com o objetivo de indicar que as principais correntes teóricas de estratégia, a vantagem competitiva e a mudança organizacional, tenderão a convergir com a aceleração das mudanças econômicas e sociais.

A estratégia até os anos 70 era baseada na teoria econômica neoclássica, onde a atividade da empresa era determinada pelo mercado, visto que qualquer resultado superior a média seria retornado aos valores médios do mercado por força da “mão invisível”, a concorrência entre os participantes do mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.22).

Nesta visão, a empresa não possui força de alterar seu destino, já que o mesmo é determinado no ambiente que a empresa se encontra. Neste modelo, toda firma faz parte de um mercado onde o equilíbrio entre as forças produtivas determina a forma

de produção, bem como a gestão das empresas, visto que todas as empresas possuem como objetivo a maximização do seu lucro.

Assim, os conceitos de antecipação, planejamento e definição de estratégia são incompatíveis com o ambiente imutável e equilibrado preconizado pela teoria neoclássica. (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p.22).

A partir dos anos 70, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias que estudam estratégia empresarial avançam na discussão através da conceituação de vantagem competitiva desenvolvendo-se através de dois eixos. Um primeiro, que busca definir estratégia com base na origem da vantagem competitiva e, um segundo, que analisa a vantagem competitiva de acordo com a concorrência.

O primeiro eixo de estudo da vantagem competitiva se divide, por sua vez, em duas vertentes, (i) a Análise Estrutural da Indústria que analisa a vantagem competitiva com base no posicionamento da empresa no mercado que atua, definido pela estrutura da indústria, concorrência e mercado e, (ii) a Análise de Recursos e Competências, que entende que a vantagem competitiva é decorrente das características internas de cada empresa. Já outro eixo de estudos da vantagem competitiva se divide em (a) a Análise de Processos de Mercado que que acredita que as relações de concorrência são baseadas em uma visão da busca pelo equilíbrio e (b) a Análise das Capacidades Dinâmicas que acredita que as forças concorrenciais são mutáveis e sujeitas a inovação e desequilíbrios (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.22-23).

Estas formas de análise da vantagem competitiva foram resumidas e diagramadas por Vasconcelos e Cyrino (2000) no seguinte quadro.

Análise Estrutural da Indústria	Processos de Mercado
Recursos e Competências	Capacidades Dinâmicas

Figura 1: Eixos de Estudo sobre Vantagem Competitiva (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p.23)

Os estudos da análise estrutural da indústria começaram com Edward Mason e Joe Bain na criação do modelo de *Stucture-Conduct-Performance* (SPC), onde a performance econômica das empresas é derivada da estrutura da indústria onde as firmas atuam, influenciando o comportamento concorrencial na definição de preços e custos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.23).

Michael Porter utiliza a base do modelo SPC para criar seus modelos de forças competitivas, mantendo a análise da indústria onde a empresa está inserida, sendo o posicionamento da empresa dentro da indústria o principal fator de desempenho na competição com as demais firmas. Assim, segundo Porter, a vantagem competitiva é obtida pela empresa ao conseguir ou um custo mais baixo do que os concorrentes ou entregar um produto ou serviço diferenciado para seus clientes. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.24).

O modelo das cinco forças de Porter apresenta as forças que influem na empresa: (i) rivalidade entre os competidores, (ii) poder de negociação dos compradores, (iii) poder de negociação dos fornecedores, (iv) ameaça de substituição e (v) barreiras a entrada na indústria. A composição destas forças determina o lucro potencial da indústria e da empresa na indústria (TEECE et al., 1997, p.510).

Há duas formas a empresa se posicionar de forma competitiva na indústria em relação aos seus concorrentes, diferenciando-se por preço ou por qualidade junto aos clientes.

No modelo de Porter, este posicionamento competitivo na indústria é resultado das condições iniciais da firma ou da escolha dos seus dirigentes. A estratégia, no modelo de Porter, tem o objetivo de criar condições para proteger a empresa das forças que influenciam a atuação da empresa no mercado, criando barreiras a entrada e buscando um posicionamento que se aproxima do oligopólio ou monopólio. A estratégia, portanto, busca moldar a empresa para adaptar-se ao ambiente competitivo (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.25).

A principal crítica ao estudo da análise estrutural da indústria é a visão da predominância do posicionamento da empresa no mercado como o fator

preponderante para determinar o sucesso ou fracasso da firma, independentemente da forma com a qual as firmas se organizam. A diferenciação entre as empresas se dá através do seu tamanho e sua relação com as forças competitivas, mas mantendo sempre uma uniformidade na forma de gestão das empresas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p.25).

Como apresentado por Teece et al. (1997), a teoria da análise estrutural da indústria é uma visão que a renda da empresa flui de um posicionamento privilegiado no mercado.

Barney (1991) aponta duas simplificações ao modelo de forças competitivas de Porter. A primeira, que o modelo se baseia no fato que as empresas dentro de uma indústria são idênticas em termos dos recursos que controlam e utilizam, bem como na estratégia que perseguem. A segunda, que quaisquer diferenças de acesso aos recursos para a produção serão ajustadas através do próprio mercado, visto que os recursos podem ser comprados ou vendidos entre os participantes do mercado.

Segundo Barney (1991), as empresas são distintas entre si, pois possuem recursos de forma heterogênea, bem como as vantagens competitivas que uma empresa detém, não se acabam tão rapidamente, podendo, em alguns casos, serem duráveis.

Adicionalmente, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam que, embora o modelo de Porter permita analisar uma indústria de mercado e suas forças competitivas, sua utilização é limitada para analisar diferenças de gestão ou uso de recursos por parte das empresas.

A teoria de Análise de Processos de Mercado foi desenvolvida pela chamada Escola Austríaca de Economia, formada por Menger, Mises, Hayek, Kirzner e Shumpeter, entre outros.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a Escola Austríaca tinha como pressuposto que o mercado é desequilibrado permanentemente, pois os participantes

do mercado possuem informações e conhecimentos diferentes entre si e ao mesmo tempo procuram inovar, o que por si, gera o desequilíbrio.

Ainda segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a Escola Austríaca apresenta os processos de mercado como sendo de quatro aspectos: (i) Competição, elemento que mantém os processos de mercado, através da rivalidade entre as empresas na busca de melhores produtos e serviços, para tanto, é necessária liberdade no fluxo de capitais e inexistência de barreiras de entrada nas indústrias; (ii) Conhecimento e Descoberta, o processo competitivo é realizado através de descobertas interativas, onde o empreendedor busca novas oportunidades e gera o conhecimento com as mesmas, alimentando o mercado; (iii) Incentivos e Recompensas, a noção de lucro na Escola Austríaca é distinta da teoria clássica, por apresentar o lucro como uma recompensa a inovação, descoberta e melhor uso dos fatores de produção; (iv) Preços de Mercado, que não podem ser considerados preços de equilíbrio, pois sinalizam lucros acima da média, resultado do pioneirismo e inovação.

A empresa, segundo a Escola Austríaca, é uma entidade que é muito difícil de ser imitada pelos concorrentes, pois possui história individualizada. Assim, para a Escola Austríaca, a firma possui fatores de produção de natureza subjetiva, chamados “fatores inobserváveis”, o que suporta a visão que empresas podem sustentar performances superiores à média por muito tempo.

Os fundamentos da teoria da Análise dos Processos de Mercado se contrapõem aos fundamentos da Análise da Indústria, visto que estes últimos são baseados em um equilíbrio de mercado e no acesso aos recursos e fatores de produção.

Como alternativa a Análise da Indústria, durante a década de 80, começaram a ser feitos estudos da vantagem competitiva baseada na teoria dos recursos e competências das empresas. Esta nova teoria tinha como base a gestão dos recursos e competências de cada empresa, deixando em segundo plano a estrutura da indústria a qual a empresa participa (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.27).

A busca constante para uma melhor utilização dos recursos por parte das empresas individualmente é o que impede o equilíbrio apresentado no modelo de Porter, pois, mesmo que o equilíbrio seja alcançado em algum momento, pelo menos uma das firmas irá desequilibrá-lo com a sua próxima inovação, redução de custo ou mudança estratégica.

Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam um dos precursores da Análise dos Recursos, Kenneth Andrews, que criou em 1980 o modelo SWOT (*Strenghs*, *Weakness*, *Opportunities* and *Threats*), traduzido no Brasil por Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Ao analisar a estratégia observando as forças e fraquezas de uma empresa, o modelo passa a avaliar não só os recursos que a empresa possui, mas também a gestão destes recursos.

A teoria dos recursos possui como pressuposto que a quantidade e qualidade dos recursos são distribuídos entre as empresas de forma heterogênea, o que gera uma diferenciação nas rentabilidades das firmas. O controle destes recursos de forma heterogênea e constante pressupõe que a oferta destes recursos é limitada seja por razões estruturais, seja pela capacidade de gestão, criando recursos únicos e pouco imitáveis (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.27).

A busca pela utilização máxima destes recursos não permite o equilíbrio do mercado, pois mesmo que os recursos passassem a ser equivalentes, a busca pela maximização dos mesmos iria gerar desequilíbrios entre as firmas e, por consequência, vantagem de uma firma sobre a outra.

Este modelo de análise do uso dos recursos contradiz o modelo de análise da indústria, visto que a diferenciação existe não só na distribuição dos recursos, como também na utilização dos mesmos.

Vários autores como Wernerfelt, Prahalad, Hamel e Barney avançaram neste modelo, sendo que o modelo VRIO de Barney consolidou a RBV, *Resource Based View*, a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

O quarto modelo de estudo de estratégia apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000) é o da Análise das Capacidades Dinâmicas, desenvolvida por Teece et al. (1997), que utiliza as contribuições da Análise dos Processos de Mercado e da Análise dos Recursos para formular uma teoria da formação das competências organizacionais em ambientes de complexidade e mudança.

Nesta nova abordagem, a capacidade de acumular e gerir novos recursos na criação de novas fontes de renda é mais importante que o estoque de recursos que uma companhia possui. Assim, o estoque atual dos recursos é oriundo de decisões e ações tomadas pelos membros da empresa, através de tarefas, processos do dia-a-dia da firma. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.32)

Ainda segundo os autores, a Teoria das Capacidades Dinâmicas pressupõe que as empresas só conseguem se destacar em um número restrito de competências, as chamadas competências centrais, bem como nem todas as competências são igualmente importantes para a criação da vantagem competitiva.

2.2. *Resourced Based View* - RBV

O termo RBV – Resource Based View, Visão Baseada em Recursos foi cunhado por Wernerfelt (1984), mas foi Jay Barney (1991) que se destacou na conceituação da teoria baseada em recursos, ao criar um modelo de análise completo dos recursos de uma firma a fim de gerar vantagem competitiva.

Esta análise tem como pressuposto que os recursos utilizados pelas empresas são distribuídos de forma heterogênea e possuem uma grande imobilidade, isto é, são difíceis de serem transferidos de uma firma para a outra. (BARNEY, 1991, p. 101)

Segundo Barney (1991), os recursos que podem ser administrados pelas empresas são os recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional.

Os recursos de capital físico são compostos por máquinas e equipamentos, localização da planta, acesso a matéria-prima; os recursos de capital humano são constituídos por experiência e capacidade de julgamento dos funcionários, grau de treinamento da equipe e o *network* que a empresa possui entre si e com o mercado exterior; os recursos de capital organizacional envolvem as estruturas de reporte formal, o planejamento formal e informal e as estruturas de controle e coordenação da empresa (BARNEY, 1991, p. 101). Em 2001, Barney simplifica esta classificação em ativos tangíveis, que são os recursos de capital físico, e intangíveis, que compreendem os recursos de capital humano e organizacional.

Outro conceito do modelo de Barney (1991) é o da diferenciação de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. Segundo ele, a vantagem competitiva se dá quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não é utilizada por nenhum concorrente, já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando os competidores não estão utilizando a mesma estratégia ou não são capazes de usufruir os benefícios de usar a mesma estratégia. Entendendo-se por competidores não só os competidores atuais do mercado de atuação da empresa, mas também os potenciais competidores que podem surgir no mercado.

Barney (1991) ressalta que a vantagem competitiva sustentável não depende do tempo de calendário e sim do tempo que a empresa consegue manter a vantagem sem imitação dos concorrentes por incapacidade de fazê-lo.

Este ponto levantado por Barney traz a reflexão que, mesmo que uma empresa possua recursos de capital físico equivalentes a outra firma, pode ocorrer que os demais recursos de capital humano e de capital organizacional não permitam que a empresa possa usufruir de vantagens competitivas sustentáveis para confrontar a outra firma que utiliza melhor todos os seus capitais.

Por fim, o modelo do *Resourced Based View* (RBV), conhecido por VRIO, foi apresentado por Barney (1991) e por ele desenvolvido, tem por base que nem todos os recursos da empresa geram vantagem competitiva. Um recurso para ser considerado gerador de vantagem competitiva, deve ter as características:

(i) V – ser valioso, por permitir explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, aumentando a eficiência efetividade em relação à concorrência;

(ii) R – ser raro, praticamente impossível de ser adquirido ou desenvolvido pelos competidores atuais ou potenciais;

(iii) I – ser imperfeitamente imitável, ser insubstituível, isto é, mesmo que outras empresas possuam os mesmos recursos, dificilmente conseguirão implementar a mesma estratégia vencedora. Esta impossibilidade de replicar a estratégia pode derivar (a) das histórias individuais de cada empresa e este passado pode alterar a forma com a qual a companhia utiliza os recursos; (b) de uma relação ambígua entre os recursos e a forma de sua utilização, visto que, como uma empresa é um organismo complexo, nem sempre é possível destacar qual recurso é o que gera a vantagem competitiva sustentável e; (c) de relações sociais complexas como cultura, reputação, clientes, relações internas entre os gestores;

(iv) O – Organização, como a empresa está organizada para explorar o potencial competitivo dos seus recursos, através da sua cultura e estrutura organizacional.

2.3. Teoria das Capacidades Dinâmicas

Teece et al. (1997) avançaram no conceito da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) ao apresentar seu artigo "*Dinamic Capabilities and Strategic Management*" em 1997. Os autores entendem que até aquele momento pouco havia sido estudado como as empresas identificavam e desenvolviam competências que poderiam aumentar sua vantagem competitiva, principalmente em mercados mais competitivos.

Como o mercado é imperfeito em sua divisão de recursos e como existem recursos impossíveis de serem negociados, principalmente os recursos chamados de *soft*, como cultura, valores, experiência organizacional, estes recursos devem ser

construídos, montados, treinados dentro da empresa, o que pode tomar vários anos ou décadas para sua completa construção. Teece et al. (1997) ainda afirmam que o sucesso competitivo é devido em parte por conta das estratégias assumidas pela empresa, bem como a experiência e eficiência aprendida no passado.

Como a gestão das competências desempenha um papel fundamental na conquista das vantagens competitivas, a abordagem de Capacidades Dinâmicas busca a análise do desenvolvimento gerencial e da forma que uma empresa consegue criar uma combinação de competências organizacionais, tecnológicas, intelectual, de manufatura, recursos humanos que se tornam difíceis de imitar. Estas competências muitas vezes não são objeto de análises de estratégia, Teece et al. (1997) acreditam que a Teoria das Capacidades Dinâmicas é uma visão emergente e integrada para um melhor entendimento das vantagens competitivas.

Os autores apresentam o termo Capacidades como o importante papel da gestão estratégica da empresa em adaptar, integrar e reconfigurar os recursos e as competências internas e externas da firma para adequar as necessidades de um ambiente em constante mudança. Já o termo Dinâmicas tem por base a habilidade de renovar as competências quando o ambiente de negócios é mutável (TEECE et al., 1997, p. 515)

Ao apresentarem a Teoria das Capacidades Dinâmicas, Teece et al. (1997), definem as vantagens competitivas como o resultado de rotinas de alta performance das empresas, que são formadas por processos e posicionamento. O histórico da empresa, seus caminhos percorridos e as oportunidades tecnológicas guiam os gestores na formatação e reformatação das rotinas a fim de manter ou auferir maiores vantagens competitivas.

Dentro da categorização de processos apresentada por Teece et al. (1997), coordenação/integração (o que os autores indicam como processo estático); aprendizagem (processo dinâmico) e reconfiguração (processo transformacional), os autores apresentam a aprendizagem com um dos processos mais importantes, pois as rotinas e processos gerados pelo aprendizado, fazem avançar as vantagens competitivas.

O posicionamento da empresa é dado por seus ativos, tangíveis (como tecnologia, finanças, estrutura, produtos) e também intangíveis (como coordenação organizacional, institucionalidade e reputação). Os ativos da empresa determinam a vantagem competitiva em algum momento da história da empresa e podem ter sua importância aumentada ou diminuída de acordo com a coerência dos processos da empresa.

Um dos pontos importantes para determinar a forma com a qual uma empresa se desenvolve no mercado e aproveita as oportunidades que lhe são apresentadas é o aprendizado adquirido pela empresa durante a sua existência.

É o que Teece et al. (1997) chamam de caminhos. O posicionamento da empresa é derivado dos caminhos que a empresa tomou em sua trajetória, das suas decisões passadas. O passado é importante, pois a experiência adquirida nas rotinas e respostas da empresa frente aos estímulos do mercado serão utilizados em decisões futuras. O aprendizado da empresa é feito através da tentativa e erro de suas decisões, bem como a avaliação destas decisões.

A questão temporal no desenvolvimento das vantagens competitivas das empresas também é discutida em Nunes et al. (2008), reforçando que o conceito de capacidades dinâmicas vai além da posse de recursos raros e difíceis de imitar, faz-se necessário que a empresa seja capaz de responder no tempo, gerando inovações e gerenciando eficientemente seus recursos durante sua trajetória.

2.4. Cultura Organizacional

As respostas do grupo que comanda e trabalha na empresa aos desafios de sobrevivência no ambiente externo e aos problemas de integração interna acabam por gerar o que Shein (1984) define como cultura organizacional. Um conjunto de crenças, formas de fazer e pressuposições que são consensuadas pelo grupo e ensinadas aos novos membros da empresa como as respostas adequadas aos

desafios apresentados. Segundo Shein (1983) este aprendizado é mental, perceptivo e emocional, gerando compartilhamento de sentimentos, atitudes, valores e comportamentos.

A cultura empresarial, segundo Teece et al. (1997), é um sistema de governança *de facto*, que faz a mediação dos comportamentos internos da empresa e economiza ações administrativas.

Outra definição é dada por Freitas (1991), que apresenta a cultura organizacional como um controle, nivelando a forma de atuação e resposta da empresa, através da equalização de condutas e da forma que os membros do grupo pensam e convivem. A cultura organizacional cria uma imagem da empresa a ser perseguida, eliminando divergências e diminuindo a reflexão dos seus membros.

Com o objetivo de tangibilizar a cultura, Freitas (1991) lista elementos de composição da cultura organizacional citados por diversos autores, principalmente por Edgar Shein.

Estes elementos de composição da cultura organizacional permitem a passagem dos significados para os membros da empresa, nivelando o entendimento do que acreditar e como fazer. Há na cultura e nos seus elementos, um componente hipnótico, que não permite o questionamento e torna natural o conteúdo e a transmissão do mesmo dentro da organização (FREITAS, 1991, p.95).

Os principais elementos listados por Freitas (1991) são:

a) Valores: são as definições o do que a empresa entende ser importante para ser bem-sucedida. Usualmente estes valores são poucos, perenes e são enfatizados dentro da companhia. Exemplo: desempenho excelente, qualidade, inovação, etc;
b) Crenças e Pressupostos: dentro da empresa são a forma comum de ver o mundo, de lidar com os desafios e como enxergar a realidade. São referendados pelo sucesso atingido pela empresa, isto é, se a empresa for

bem-sucedida, aquela atitude ou forma de agir é validada. Os pressupostos passam a se tornar inconscientes e inquestionáveis;

c) Ritos, rituais e cerimônias: são as interações planejadas da empresa com seus funcionários e que permitem uma maior percepção da cultura, através dos processos de admissão, reconhecimento e mérito, demissão, etc;
d) Histórias e Mitos: Os mitos se conectam com as histórias da organização, são alinhados com os valores organizacionais e, não necessariamente, tem correlação com os fatos ocorridos;
e) Tabus: orientam para o que não é permitido dentro da empresa;
f) Heróis: são os personagens que incorporam os valores e aglutinam a força da organização, podem ser natos ou criados. Exemplo: Steve Jobs, na Apple, Henry Ford, na Ford, Abílio Diniz no Pão de Açúcar;
g) Normas: escritas ou informais, são a forma de se comportar na empresa;
h) Processo de Comunicação: é a rede de relações que transmite os fatos internamente na empresa e possui poder de alterar a realidade, transformando um fato comum em alguma história brilhante ao ser contada internamente.

Barney (1986) entende que a cultura organizacional pode ser um elemento de criação e manutenção de vantagens competitivas, para tanto, são necessárias três condições: (i) a cultura deve ter valor, permitir a empresa ter um desempenho melhor, seja através de redução de custos, maiores vendas, melhores margens, etc.; (ii) a cultura deve ser rara, com atributos e características difíceis de serem encontradas no mercado; (iii) a cultura deve ser difícil de ser imitada.

Este tipo de cultura deve ser mantida e nutrida para manter a empresa com vantagem competitiva sustentável. Pois, se uma empresa consegue conscientemente alterar sua cultura, esta cultura poderia ser imitável por outra companhia e, assim, a vantagem competitiva desapareceria com o tempo, não sendo assim, sustentável. (BARNEY, 1986, p.664).

Assim, não basta a cultura ser formada, ela deve ter força e ser dificilmente imitável.

A formação de uma cultura organizacional, segundo Shein (1983), se dá na criação da empresa pelo fundador. Para uma cultura organizacional existir, é necessário um grupo de pessoas interagindo entre si em busca de objetivos.

O fundador da empresa é o responsável por criar este grupo e, por força da sua personalidade e crenças de como ter sucesso empresarial, começa a moldar a cultura do grupo. Entretanto, o desenvolvimento desta cultura só ocorre quando o grupo tem a experiência de passar por dificuldades e problemas juntos, o que passa a criar soluções e regras de relacionamento entre si.

Como Shein (1984) complementa, a cultura organizacional só passa a existir quando um grupo de pessoas passa a ser “dono” dela. Assim, a cultura só pode ser criada por um grupo que dividiu a mesma história juntos e que repassa para novos entrantes do grupo o conhecimento, o que fortalece que a solução encontrada pelo grupo é considerada válida, oriunda de um consenso.

A cultura organizacional será mais forte se a organização possuir um grupo estável de profissionais que juntos passaram ao longo do tempo e da história da empresa por vários desafios. Quanto mais homogêneo for o grupo e quanto maior for a intensidade experiências passadas em conjunto, maior será a força e diferenciação da cultura organizacional da empresa. (SHEIN, 1984)

Em uma cultura madura, com um grupo que possui em conjunto uma longa e rica história juntos, as premissas de como o grupo respondeu às experiências geram um paradigma cultural que mostra como o grupo entende e vê o mundo. (SHEIN, 1983, p. 16)

Para Shein (1983), fundadores e donos de companhias possuem características que derivam da sua personalidade e da sua condição estrutural como donos da empresa, isto explica como os valores e pressupostos são tão fortemente mantidos na empresa familiar. Donos possuem uma maior propensão ao risco e a uma visão de longo prazo porque constroem sua identidade através da sua empresa.

Fundadores e donos tendem a preencher algumas funções nos primeiros estágios da empresa familiar: (i) absorver e conter a ansiedade e risco, usualmente são mais confiantes e transmitem esta confiança, além do que, em última análise, são quem pode suportar o último risco; (ii) incorporar valores e pressupostos não econômicos, por sua posição de tomadores de risco em última instância, os donos podem insistir em posições que não necessariamente traduzam o melhor retorno e, sim, que reflitam seus valores e crenças; (iii) estimular a inovação, também por sua posição de tomadores de risco, os donos tem a orientação pessoal de tentar novos produtos, formas de produção ou serviços que são mais arriscados, inclusive baseados apenas em suas próprias intuições; (iv) originar evolução da cultura através de pressupostos híbridos, com o desenvolvimento da empresa, muitos dos funcionários originais que permaneceram no grupo passam a ter outras formas de relacionar-se com as experiências que a empresa tem em seu mercado, os donos ao perceberem que estas novas formas de atuação são melhores que as anteriores e as autoriza mesclando os valores antigos com os novos. (SHEIN, 1983, p. 26-27)

Segundo Shein (1983) o grande dilema para a empresa familiar é como fazer a transição da primeira geração e sua cultura fortemente estabelecida para a geração subsequente de forma que a empresa se mantenha capaz de reagir com o mercado e sem destruir sua cultura original.

2.5. Conceito de Empresa Familiar

Diversos autores elaboraram conceitos distintos do que é uma empresa familiar, estes conceitos são baseados na propriedade, gestão ou na sucessão do comando da empresa pela família.

Donnelley (1967) apresenta a empresa familiar como uma firma que há pelo menos duas gerações está ligada a uma família que exerce influência sobre as decisões da companhia de acordo com seus interesses e objetivos.

Lodi (1978), por sua vez, conceitua empresa familiar como aquela que a sucessão da diretoria é decorrente do fator hereditário e os valores institucionais da empresa se identificam com a família ou seu fundador.

Ward (1997) define empresa familiar como uma empresa que é passada de uma geração para outra.

Lansberg (1988) conceitua a empresa familiar como aquela que é controlada por membros de uma família.

Bernhoeft (1989) apresenta a empresa familiar como aquela que tem vínculos de história e origem junto à uma família ou aquela que tem membros da família em sua administração.

Gersick et al. (1997) avançam na conceituação ao apresentar a empresa familiar como a união de três sistemas: empresa, família e propriedade.

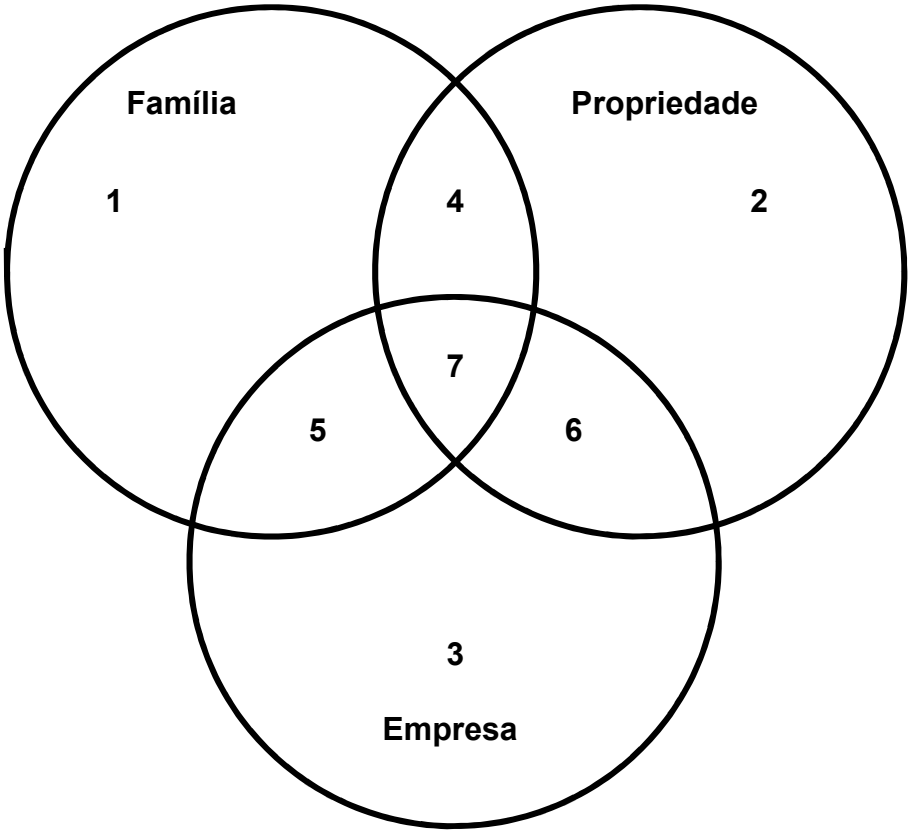


Figura 2: Três Sistemas na Empresa Familiar (GERSICK et al., 1997, p.6)

Na Figura 2 podemos observar a conceituação apresentada por Gersik et al. (1997) a família, a propriedade e a empresa.

As relações entre os sistemas da empresa familiar não são concêntricas e, portanto, podem ou não ter interseções entre os sistemas. Como observado na Figura 2, podemos ter 7 opções de relação entre família, propriedade e empresa.

(1) Membro de uma família que não é acionista e não trabalha na empresa;
(2) Acionista que não é membro da família e não trabalha na empresa;
(3) Funcionário da empresa que não é da família e não é acionista;
(4) Membro da família que é acionista e não trabalha na empresa;
(5) Membro da família que trabalha na empresa e não é acionista;
(6) Acionista que trabalha na empresa e não é membro da família;
(7) Membro da família que é acionista e trabalha na empresa.

Gersick et al. (1997) apontam que os interesses dos membros de cada sistema na empresa familiar são distintos, por vezes contraditórios e convivem na administração da empresa.

Da mesma forma, podemos verificar a dinâmica destes sistemas no trabalho de Donnelley (1967), que 30 anos antes de Gersick et al. (1997) apresentou que as empresas familiares podem ser objeto de algumas fraquezas em sua gestão como eventuais conflitos de interesses entre família e empresa, gestão incorreta da distribuição de lucros com pagamento de dividendos superior ao que a empresa conseguiria suportar, critérios de avaliação enviesados beneficiando os laços familiares à gestão e dificuldade de acompanhar as mudanças do mercado.

Estes conflitos de interesse entre família e empresa podem ser observados, por exemplo, em uma eventual demanda de maiores pagamentos dividendos por um familiar acionista que não trabalha na empresa e que poderia criar uma fraqueza financeira na mesma. O familiar acionista que dirige a empresa tem o conflito de gestão desta demanda pois tem que decidir com caráter técnico, mas com influência das relações pessoais e familiares.

Apesar dos desafios, a sucessão entre membros de uma mesma família na empresa familiar também pode transmitir para a empresa e seus empregados pontos positivos. Como afirma Donnelley:

> Uma vantagem extraordinária que uma sucessão de administradores familiares capazes pode fornecer a uma empresa é a coerência e um sentido profundo dos objetivos da companhia. Ambos os fatores parecem ter importância crescente numa sociedade onde a mudança e a ruptura com as instituições tradicionais constituem o comportamento habitual.
>
> Toda companhia tende a ter um certo número de "mitos" ou tradições que tem a função de preservar objetivos e capacidades que lhe são peculiares. Quando uma administração composta de familiares assume a responsabilidade pelos destinos da organização os "mitos" importantes são consideravelmente fortalecidos pela ação da família porque cada diretriz transforma-se num vínculo que remonta às próprias origens da companhia. Neste caso, o administrador familiar exerce o papel catalizador de unir o presente e o passado da organização. (DONNELLEY, 1967, p. 187)

2.6. Modelo de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Gersick et. al (1997) entendem que os maiores dilemas das empresas familiares ocorrem com a passagem do tempo, assim, desenvolveram um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, que tem como base o sistema triplo de representação da empresa familiar, empresa, família e propriedade, como apresentado na Figura 3:

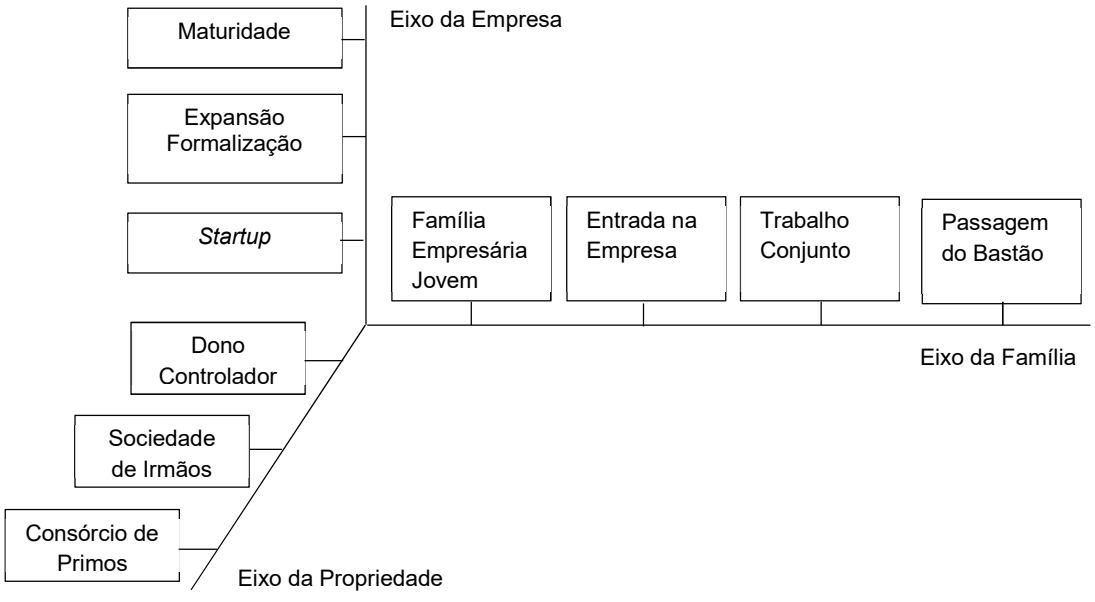


Figura 3: Modelo Tridimensional da Empresa Familiar. (GERSIK et al., 1997, p.17)

Como todo modelo, os autores alertam que se trata de uma simplificação da realidade que pode ser encontrada no mercado mas, nem por isto, deixa de criar uma maior facilidade na análise das empresas familiares.

Ao analisar cada um dos eixos, pode-se avaliar as alterações que ocorrem em cada dimensão durante a passagem do tempo.

No eixo da empresa, Gersick et al. (1997) expõem o desenvolvimento da firma desde a fase de criação (*startup*), passando pela expansão/formalização e, por fim, a maturação.

No início, a empresa é a materialização da ideia do seu fundador e a sobrevivência é o ponto mais importante. Nesta fase de criação, a família é vista como mão de obra barata para a montagem do negócio.

No caso de a empresa sobreviver à primeira fase, haverá o crescimento do negócio e, por consequência, a necessidade de formalizar as relações internas na firma, com a criação de departamentos, processos, etc. As empresas familiares neste estágio apresentam os desafios de conciliar o aumento de oportunidades com as restrições de sua estrutura. A partir deste momento, o crescimento da empresa passa a servir o grupo controlador e, desta forma, a família.

Por fim, a empresa entra na fase da maturidade. Do ponto de vista de gestão, a empresa já possui seus processos e rotinas bem definidos e a expectativa de crescimento é menor, apresentando margens menores, maior número de concorrentes. Existem duas saídas da fase de maturidade, um novo recomeço para a empresa através da sua reinvenção com um novo produto/mercado ou o seu declínio e posterior desaparecimento da firma.

No eixo da propriedade, Gersick et al. (1997) ilustram a passagem do tempo através das mudanças na composição do capital da firma. Como alertam, o capital de uma empresa pode ser composto de inúmeras formas, com participação de mais de uma família ou mesmo com a entrada no capital de investidores financeiros,

empresariais ou pulverizados no mercado, no caso de uma empresa aberta em bolsa de valores.

Mas, para simplificar o entendimento do modelo, uma companhia é usualmente criada por uma pessoa que desenvolve sua ideia e oferece seus serviços e produtos no mercado. O controle da empresa é detido por esta pessoa que utiliza seu poder para definir os rumos da empresa.

Segundo Gersick et al (1997), com a passagem do tempo, a família cresce e, por fim, a propriedade da empresa é passada do dono controlador para seus herdeiros, a segunda geração, diluindo o poder em uma sociedade de irmãos, que tem que encontrar uma forma de relacionar-se entre si e manter a governança na empresa. Ao passar mais uma geração, cada herdeiro passa a sua propriedade para seus herdeiros, a terceira geração, diluindo ainda mais a propriedade entre os membros da família, criando o consórcio de primos.

Cada uma destas fases do eixo da propriedade possui características e desafios próprios.

Na fase do dono controlador, os desafios da firma são: (i) a capitalização da empresa, pois usualmente a empresa está na fase de *startup* e possui baixo acesso a capital, que normalmente é suprido por familiares e amigos; (ii) gerenciar as consequências da concentração do capital, que normalmente estão ligadas a falta de governança e; (iii) definir a estrutura de capital para a próxima geração, não somente definindo quando haverá a perda do poder, como também como será dividido o capital da empresa entre os herdeiros (GERSICK et al., 1997, p.32-38).

Na fase da sociedade de irmãos, os desafios na empresa familiar são (i) o desenvolvimento de um processo de divisão do controle entre os acionistas da firma, para permitir um controle único, mesmo que compartilhado; (ii) definir o papel dos acionistas da firma que não trabalham na empresa, esta definição vai depender de como o capital foi dividido entre os herdeiros e qual o grau de ativismo que terá o sócio não funcionário; (iii) manter o capital dentro da empresa, evitando a demanda de mais dividendos pelos acionistas, principalmente no caso da empresa não possuir uma taxa

de crescimento que compense a diluição do capital entre vários membros familiares e; (iv) controlar o direcionamento dos braços familiares que serão criados com constituição familiar própria de cada sócio herdeiro, que passará a ter cônjuge e filhos, o que pode acarretar a um comportamento de defesa de cada ramo familiar criado, ao invés da manutenção da coesão do controle da empresa (GERSICK et al., 1997, p.39-44).

Quando chega a fase do consórcio de primos, o desafio é ainda maior, não só pela diluição do controle da firma, mas também pela diluição dos laços familiares. Assim, os principais pontos de superação para esta fase são (i) gerenciar a complexidade da família e da sociedade, visto que até em uma mesma geração a diferença de idade entre os seus membros pode ser grande, os laços que unem os primos não são tão fortes quanto os que unem os irmãos, visto que irmãos passam suas infâncias juntos e respondem aos mesmos pais. A distância com relação ao fundador também é um ponto importante, já que muitos podem não terem convivido no início da firma. (ii) criar um mercado para as participações acionárias, pois há uma maior dispersão de interesses e muitos não trabalharão na empresa e nem terão interesse em ter a propriedade das ações, buscando gerar liquidez para quem quer vender as ações (GERSICK et al., 1997, p. 47-53).

No eixo da família, o desenvolvimento é diferente do que ocorre com os outros dois eixos, pois está mais centrado no envelhecimento dos membros da família. Ao contrário do que ocorre nas demais famílias, os membros de uma família empresária tendem a passar mais tempo juntos por compartilharem a empresa familiar.

A primeira fase do desenvolvimento do eixo familiar é a Família Empresária Jovem, que usualmente possui menos de 40 anos de idade e, seus filhos, menos de 18 anos. Os principais desafios desta fase são (i) a criação de um casamento empresário, com a fundação de uma relação com o cônjuge que auxilie o negócio, mesmo que o cônjuge não trabalhe no mesmo; (ii) definir o equilíbrio trabalho e família, não só na divisão do tempo, mas também na participação que o cônjuge terá no suporte financeiro ou de representação da empresa; (iii) gerenciar a relação com os parentes agregados; (iv) criar os filhos, onde se buscará transmitir o legado de valores e cultura da família e da empresa (GERSICK et al., 1997, p.62-68).

A segunda fase, a Entrada na Empresa, a primeira geração possui entre 35 e 55 anos de idade e a segunda geração está no final da adolescência, no início dos seus 20 anos. Nesta fase os principais desafios são: (i) o gerenciamento da transição de meia idade da primeira geração, onde geralmente ocorre uma reavaliação da vida e das ambições pessoais; (ii) separação e individualidade da segunda geração, com a saída da casa dos pais e o direcionamento pessoal dos filhos; (iii) facilitar a discussão e decisão de carreira, que decorrem das vontades pessoais da primeira e da segunda geração, embora seja um tema comum nas famílias, na família empresária, esta decisão de carreira tem o fator da busca de um sucessor e perpetuação do negócio (GERSICK et al., 1997, p. 72-81).

Conforme Gersick et al. (1997), a fase do Trabalho Conjunto é caracterizada pela presença de pelo menos duas gerações na empresa, a primeira, com idades entre 45 e 65 anos e, a geração posterior, com idades entre 20 e 40 anos. Os desafios estão relacionados com a gestão da relação entre estas gerações como: (i) desenvolver a comunicação e cooperação entre gerações, baseada na honestidade, abertura e consistência na forma de relacionar-se, procurar envolver as gerações no processo decisório e no feedback honesto de desempenho; (ii) encorajar o gerenciamento de conflitos, visto que os conflitos geracionais existirão, a empresa ganhará se, destes conflitos de ideias, nasçam novas estratégias ou melhores práticas para a firma, (iii) como a longevidade humana aumentou, é possível existir 3 gerações na mesma empresa, o desafio é gerenciar três gerações trabalhando juntas e não permitir que a segunda geração se sinta ameaçada pois ainda não alcançou o comando da empresa e já possui uma geração abaixo questionando o seu trabalho.

Por fim, a fase da Passagem do Bastão, onde a geração mais sênior já terá mais de 60 anos e o desafio é duplo, no eixo da empresa com a sucessão da liderança e no eixo da família com a primeira geração deixando a firma. Os principais desafios são (i) a saída da empresa da geração mais sênior, em um processo complexo de sucessão e continuidade, onde existe uma resistência da família a esta transição, por receio de diferenciação entre os irmãos, receio do sênior de parecer ganancioso, receio do cônjuge do sênior de perder sua identidade e atividades e, por fim, receio de toda a família de perder o líder. O conflito se dá entre a força da resistência da

família e a impaciência da nova geração em assumir o controle; (ii) A transferência geracional da liderança familiar, onde o desafio é buscar uma função na família para o antigo líder.

Na visão de Gersick et al. (1997), em uma empresa longeva, os ciclos de desenvolvimento apresentados nos eixos se renovam e reiniciam com o passar do tempo.

2.7. Sucessão na Empresa Familiar

Ward (2004) introduz seu estudo sobre empresas familiares nos Estados Unidos informando que, historicamente, 50% das empresas familiares falham na transição da primeira para a segunda geração e que apenas 5% a 10% conseguem chegar a terceira geração.

A pesquisa Retratos de Família, desenvolvida pela empresa de consultoria KPMG em 2015-2016 junto a 201 empresas familiares brasileiras, chegou a um resultado parecido, 44% das empresas do estudo estão na 1ª geração, 44% são comandadas pela 2ª geração, 10% estão na 3ª geração e apenas 1% chegou a 4ª geração e 1% a 5ª geração (ITO e SOARES, 2016, p. 8).

Segundo De Oliveira et al. (2012), nos trabalhos acadêmicos sobre empresas familiares a sucessão é um dos assuntos mais presentes, pois a sucessão é considerada uma das situações mais difíceis da empresa familiar.

Ao revisitarmos os conceitos de empresa familiar apresentados no item 2.5. acima veremos que Donnelley (1967), Lodi (1978), Ward (1997) e Lansberg (1988) conceituam a empresa familiar dentro de uma visão de sucessão.

Segundo Ward (2004), as famílias empresárias identificam três principais razões para o desafio da longevidade empresarial: (i) os sucessores são mal preparados, possuem menos motivação e interesse pelo negócio que a geração

anterior; (ii) a fragmentação da família ao longo do tempo, gerada por taxas de crescimento de membros da família maiores que as taxas de crescimento dos lucros da empresa, o que dificulta a geração de renda pela empresa para suportar todos os membros familiares e; (iii) o ambiente criado pela geração dos pais dificulta o desenvolvimento dos sucessores, usualmente pelo aumento de conflitos e frustação em transferência de poder.

Para Brockhaus (2004), a sucessão é um assunto que deve ser analisado pelas diferentes perspectivas dos sistemas que compõem a firma familiar, propriedade, empresa e família.

De acordo com Gersick et al. (1997), a sucessão é o principal teste de uma empresa familiar. A sucessão não é um evento em si, é um processo que deve começar muito cedo, pois leva tempo e nem sempre é ditado pela racionalidade nas decisões.

Em complemento, Lansberg (1988) afirma que o planejamento sucessório deve ser endereçado analisando as mudanças que a sucessão irá gerar na empresa familiar: o realinhamento das relações familiares, alterações nos padrões de influência de poder, novas estruturas de gestão e até mesmo de controle acionário.

Para Aronoff (2004), a empresa familiar, para ter sucesso multigeracional, deverá focar em excelência de gestores e governança, que deverá ser baseada em uma organização familiar que tenha uma estrutura auto-sustentável e auto-regulada assegurando uma cultura de valores única capaz de criar motivação além do dinheiro.

A conclusão, segundo Ward (2004), é que as maiores dificuldades da perpetuação da empresa familiar estão na gestão da governança dos assuntos familiares e como a empresa familiar gerencia os desafios das suas 3 fases de evolução, do dono controlador, da sociedade de irmãos e do consórcio de primos.

2.8. Desafios da Sucessão em Empresas Familiares

Ward (2004) e Passos et al. (2006) compartilham o modelo criado por Gersick et al. (1997) para o desenvolvimento da empresa familiar, com os estágios de dono controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Este modelo é a base para o planejamento sucessório e de continuidade da empresa familiar.

Dentro deste modelo, existem possíveis conflitos e assuntos já identificados em empresas familiares que, se endereçados, podem aumentar o êxito na perpetuação da firma.

Segundo Passos et al. (2006) entre a primeira geração, do dono controlador, para a segunda geração, da sociedade entre irmãos e, da segunda geração para a terceira, do consórcio de primos, as sucessões devem endereçar o aumento de complexidade nos três sistemas da firma, família, empresa e propriedade.

No sistema familiar, o aumento no número de familiares, com irmãos, noras, genros pode gerar um conflito geracional e de cultura com a entrada de membros não originários da família. Este aumento familiar pode impactar as escolhas profissionais dos membros familiares, pois o patrimônio será dividido entre os herdeiros e não necessariamente a empresa poderá suprir uma maior demanda por liquidez, que será crescente.

Para a terceira geração e posteriores, será aumentada ainda mais a diversidade cultural através da entrada de novos membros familiares, a expectativa de vida entre os membros familiares será ainda mais distinta, permitindo a convivência de várias gerações ao mesmo tempo, a pulverização do patrimônio será ainda maior e, com isto, aumentará a diversidade de padrão de vida entre os ramos familiares.

No sistema de propriedade a principal mudança é a transformação de um único dono para uma sociedade, o que gera uma relação entre os sócios que não se escolheram para estar juntos. Planejar e preparar os irmãos para serem acionistas é o principal desafio desta transição, pois não necessariamente todos participarão da

gestão e, se participarem, de que forma se definirá a liderança entre os irmãos? Para a terceira geração e posteriores, a participação acionária é ainda mais diluída, o que o impede que um membro tenha o controle da empresa sozinho. Muitos dos acionistas já não trabalharão na empresa e, por consequência, serão apenas investidores. A participação acionária é, ao mesmo tempo, um investimento patrimonial capaz de gerar valor e um motivo de orgulho e de vínculos familiares o que faz que o acionista familiar tenha menos propensão de vender o negócio. (PASSOS et al., 2006, p.89)

No sistema da empresa, a entrada de mais de um familiar da segunda geração na firma cria a necessidade de definir como será a governança de decisões, a fim de evitar que a empresa passe a ser morosa e não tenha capacidade de reagir as demandas do mercado.

Para a terceira geração e posteriores, o natural distanciamento dos membros familiares faz que a família tenha que definir quem será responsável por administrar a firma, um executivo de mercado ou um membro da família? O desafio é gerar valor e liquidez para os acionistas. Mesmo com membros da família no comando, as empresas que chegam neste estágio de desenvolvimento apresentam gestão profissionalizada, com referências de mercado ("*benchmark*") e com visão holística da sua participação no mercado, com atenção aos clientes, fornecedores e concorrentes.

Muitas empresas falham na passagem da primeira para a segunda geração por não conseguirem planejar e endereçar os desafios acima apresentados. Passos et al. (2006) reforçam a necessidade de planejar esta transição com uma visão que contemple os três sistemas, que individualmente terão sucessões em suas lideranças.

2.9. Planejamento da Sucessão como um Planejamento Estratégico

Segundo Passos et al. (2006), a sucessão tem que ser encarada como um processo e não um evento em si, visto que contempla além de uma visão de sucessão, a necessidade da continuidade. Assim, a família empresária deve encarar e se

planejar para este processo que pode levar muitos anos de preparação da saída da geração anterior e entrada da nova geração.

Como processo de longo prazo, Passos et al. (2006) preconizam a necessidade de planejamento para a correta execução dos passos necessários para uma sucessão com êxito. Este planejamento deve ser um processo coletivo familiar e não ficar só restrito aos líderes pois, ao incluir membros das diversas gerações, o processo sucessório adquire respeito e legitimação.

Malone (1989) vai além e afirma que o planejamento estratégico da empresa e o planejamento sucessório são relacionados. Da mesma forma, Carlock & Ward (2001) apresentam que planejar objetivamente os futuros da empresa e da família é o maior desafio de manter uma empresa sob administração familiar. Segundo eles é o compromisso da família com o negócio que faz uma empresa familiar e, se a família não possui mais este compromisso, a melhor saída seria vender a firma.

Segundo Carlock & Ward (2001), o processo de planejamento estratégico da empresa familiar deve ser realizado em paralelo, contemplando os valores, cultura e objetivos da família com os objetivos estratégicos da empresa.

Ainda segundo Passos et al. (2006), a transição da segunda geração para a terceira, e da terceira para as próximas, possuem as mesmas necessidades de planejamento.

Na primeira geração a liderança nos três sistemas: família, patrimônio e empresa se concentra na figura do fundador e da sua esposa que, quase sempre possui um poder de influência nas decisões, principalmente nos sistemas familiar e patrimonial.

Mas, ao chegar a segunda geração e, depois, as gerações posteriores, esta liderança será diluída entre os herdeiros e, os atributos de liderança de cada um dos sistemas é diferente, sendo necessário, portanto, uma preparação e planejamento próprio para cada sistema.

Como Ward (2004) aponta, as regras e as normas que regem uma família são diferentes das que servem de base para uma empresa. A família tem características emocionais, uma visão mais socialista de divisão dos bens e direitos e a condição de membro de uma família é para sempre. Já a empresa é racional e objetiva, tem uma visão capitalista e condição de funcionário da empresa é voluntária.

Para Ward (2004), o planejamento da empresa familiar deve começar com a definição dos valores familiares, destes para a visão de negócio da família, com esta definição para a estrutura de propriedade da empresa e, por fim, definir a estratégia do negócio.

No sistema da família, como explica Passos et al. (2006), a sucessão se apresenta com a substituição do papel da mãe ou do pai como aglutinador familiar. Esta figura deverá ser substituída por alguém das gerações seguintes, que tenha a capacidade, a vocação e o preparo para unir os diversos braços familiares que se formaram, bem como instituir ações para preservar a história e os valores familiares dos pais.

Outro ponto de atenção para o líder do sistema familiar é a busca do direcionamento pessoal e profissional dos membros familiares para prepara-los como futuros acionistas e, eventualmente, gestores.

Como os vínculos familiares se tornam mais tênues ao passar das gerações, é necessário criar fóruns de participação familiar para fortalecer os valores e a história da família, inclusive com a possibilidade de criar uma Constituição ou Protocolo Familiar, para reger o relacionamento entre os membros da família, bem como um Conselho de Família para gerar um fórum formal de discussão.

Passos et al. (2006) ainda explicam que a Constituição ou Protocolo Familiar é um documento que deve ser realizado com a participação de todos os membros familiares que, por consenso, aportam ao documento o que acreditam serem as crenças e valores da família, bem como regras para uso de bens comuns. A montagem deste documento necessita de muito comprometimento familiar para permitir a abertura e a discussão franca entre diversos pontos de vista. Usualmente

este trabalho é realizado com o acompanhamento de consultorias especializadas em gestão de empresas familiares.

Citando Passos et al. (2006) sobre o Conselho de Família:

> O conselho de família funciona como fórum no qual as questões familiares – interesses, conflitos, expectativas, crescimento, história, valores, ética, conduta, educação dos familiares e celebrações – sejam discutidas e administradas. Fazem parte deste conselho os familiares, diretamente ou por meio de um sistema de representação.
>
> Ao encaminhar estas discussões, o conselho de família assume uma responsabilidade de grande importância: a transformação da consciência e da atitude dos familiares em relação à própria história e ao seu futuro. Esse trabalho é feito com a preparação e articulação dos familiares para o desemprenho do seu papel societário. (Passos et al., 2006, p. 131-132)

Segundo Bernhoeft (2003), o Conselho de Família deve ser responsável por:

i. Administrar e equalizar a relação da família com a sociedade e a empresa, funcionando como um fórum de discussão da família e interagindo com o Conselho Societário e o Conselho de Administração;
ii. Elaborar e administrar o Protocolo Familiar;
iii. Administrar, colaborar e orientar os membros familiares com relação a administração financeira pessoal, segurança, formação e treinamento para o papel de acionistas;
iv. Cuidar da memória da família com seus valores e história e ser responsável por organizar reuniões e eventos familiares;
v. Administrar o *Family Office*, ou Escritório da Família.

Segundo Passos et al, (2006), o *Family Office* responde ao Conselho de Familia e é uma estrutura que serve a família na administração do patrimônio familiar fora da empresa, isto é, administração dos recursos financeiros, imóveis, participações em outras empresas dos membros familiares, podendo inclusive auxiliar no planejamento fiscal e gerenciar as despesas particulares das pessoas físicas que compõem a família.

O sistema de patrimônio, no entendimento de Passos et al. (2006), é o elo que conecta a família e a empresa. Para endereçar os desafios deste sistema se faz necessária a criação de mecanismos de governança para regular a relação entre a família e a empresa. Um destes mecanismos é a criação de um Conselho Societário, que permita a reunião dos sócios controladores, unindo os diversos ramos familiares.

Este Conselho Societário é ainda mais importante quanto mais pulverizado for o controle acionário, usualmente depois da terceira geração. No âmbito deste Conselho Societário pode ser formalizado um Acordo de Acionistas, que regulará a relação entre os diversos ramos familiares, bem como instruções de voto em conjunto na empresa e regras para alienação da participação acionária. Adicionalmente, a função deste conselho é transmitir e equalizar a informação entre os acionistas, visto que muitos não participam da gestão da empresa, bem como alinhar a visão e estratégia para a empresa a ser repassada nas votações do Conselho de Administração da firma.

No sistema da empresa, a liderança exigida é a do gestor de negócios que conheça a empresa, o seu setor de atuação, tenha foco no negócio mas, ao mesmo tempo, tenha capacidade de se comunicar com a família controladora. Esta liderança pode ou não ser um familiar (PASSOS et al., 2006, p. 89).

Entretanto, se o sucessor for um membro familiar, usualmente o esforço de liderar a empresa é maior, por uma demanda de legitimidade que é adicional a legitimidade formal dada pela herança das ações da empresa. Citando De Oliveira et al. (2013) e Lansberg (2008):

> Para além do direito a propriedade, os sucessores terão que construir sua legitimidade junto à própria família, ao sucedido, aos empregados, aos clientes e aos fornecedores da empresa e, talvez, o mais importante, em relação a si próprios. Legitimidade aqui será tratada no sentido de aceitação, justificação técnica, profissional e social para que um indivíduo ocupe determinado lugar, o que inclui necessariamente a perspectiva do próprio sujeito e do outro sobre esse processo. (DE OLIVEIRA et al., 2013, p. 22)

> Assim como filhos de celebridades, possíveis herdeiros de empresas de controle familiar vivem sob escrutínio público desde o dia que nascem. E quando o possível herdeiro vira o centro das atenções, sua capacidade intelectual, física e emocional é dissecada a cada instante pelas partes interessadas – que, no afã de saber se o futuro líder vai ajudar a satisfazer suas ambições e protegê-las dos problemas, tentam formar uma opinião sobre a qualificação e a seriedade do indivíduo à medida que ele ou ela vai subindo na empresa. Analisam coisas como visão, competência e traquejo interpessoal da pessoa. Cada público desses busca, ao mesmo tempo, descobrir como o possível sucessor responderia a suas necessidades específicas. Partes interessadas costumam influir na escolha do presidente e, em troca de seu apoio, esperam que o novo dirigente atenda às suas solicitações. (LANSBERG, 2008, p.24-25)

Segundo Lansberg (2008), a sucessão de comando da empresa entre membros familiares não deve ser imposta, quanto mais planejada e trabalhada antes da sucessão, melhor será a futura aceitação e futura submissão dos diversos atores da empresa à nova liderança.

Como apontado por De Oliveira et al. (2013) em sua pesquisa, a forma de transferência de poder também deve ser planejada para gerar a legitimidade do sucessor. Apenas a nomeação do sucessor não basta para garantir o seu sucesso, a legitimação do sucessor no sistema da empresa ocorre através das interações e negociações constantes com os *stakeholders* da empresa, fornecedores, clientes, funcionários, acionistas, reconfigurando as relações de poder.

Outro ponto apresentado por De Oliveira et al. (2013) é a influência da empresa na formação dos sucessores desde a infância, criando uma relação indivíduo-empresa na socialização dos sucessores. Esta relação permite que os sucessores se vejam como parte dos negócios e da família e busquem criar a continuidade para a família e a empresa.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foram escolhidos a pesquisa qualitativa e o método de pesquisa documental de caráter primário e secundário para a realização do estudo de caso.

Estudar a longevidade de uma empresa, em sua essência, não é uma tarefa que se pode enumerar, trata-se de uma análise qualitativa.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não tem por base o uso de dados numéricos e sim a busca da compreensão dos fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes do estudo, principalmente os fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações sociais.

A pesquisa qualitativa pode ser realizada de diversas bases teóricas, metodológicas e de procedimentos, sendo as principais a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Ainda segundo Godoy (1995b), a amplitude da pesquisa documental engloba materiais escritos, estatísticos e iconográficos, sendo considerados primários quando produzidos pelo pesquisador que vivenciou a pesquisa e secundários, quando coletados por terceiros que não os participantes da ocorrência. A pesquisa documental permite o estudo de pessoas e fatos impossíveis de acessar no momento presente, pois ocorreram em outra época. Adicionalmente, os documentos são uma fonte natural de informação, representando o comportamento dos participantes naquele contexto no tempo.

Os pontos de atenção na pesquisa documental, segundo Godoy (1995b), são a possibilidade de utilizar documentos que carregam vieses de comportamento, pontos de vista, sendo usualmente relatos verbais, carecendo de informações dos comportamentos não verbais de determinada situação no tempo. Da mesma forma, nem sempre a amostragem de documentação que um pesquisador trabalha constitui a melhor representação do fato estudado.

O estudo de caso se caracteriza por uma pesquisa na qual se analisa profunda e detalhadamente um ou poucos objetos (VERGARA, 2003; GODOY, 1995b).

De acordo com Garvin (2003), a Universidade de Harvard foi a pioneira na utilização de estudo de casos no ensino. Primeiro com a Escola de Direito em 1870 e, posteriormente, com a Escola de Administração em meados dos anos 1920. A utilização de estudo de casos no ensino permitiu uma tradução entre o acadêmico e a atividade do mundo real.

Segundo Roesch (2007), os principais objetivos para um estudo de caso são: (a) incrementar a função gerencial através da melhoria em conhecimentos, habilidades e atitudes; (b) aproximar os estudantes da realidade das organizações e seu ambiente; (c) ilustrar aulas expositivas.

Dentro da classificação de Böcker (1987), os casos de ensino podem ser de dois tipos: (a) casos-problema, associado ao método de caso concebido na Universidade de Harvard ou (b) casos-demonstração, a serem utilizados para acompanhar aulas expositivas.

Conforme Roesch (2007), o método de estudo de caso-problema como forma de ensino não é comum no Brasil. Aqui, os docentes utilizam mais o método ilustrativo para acompanhar as aulas e que possuem como base teses, dissertações, artigos acadêmicos ou artigos publicados na mídia comum ou de negócios.

Já o método de estudo do caso-demonstração, de acordo com Roesch (2007), tem por objetivo apresentar as práticas e resultados de programas e políticas das empresas, exemplificando teorias e práticas, auxiliando os docentes na transmissão de conteúdo.

Godoy (1995b) afirma que os pesquisadores têm preferido o método de estudo de caso quando buscam responder o “como” e o “por quê” dos fenômenos que se têm pouco controle e/ou estão ligados a um contexto específico.

Eisenhardt (1989) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa focada no entendimento das dinâmicas presentes no caso reportado, combinando coleta de dados através de documentos, entrevistas, questionários e observação.

Já segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que examina um fenômeno recente no seu contexto real, principalmente quando não é possível segregar de forma clara os limites entre contexto e o fenômeno. Adicionalmente, sua análise encontra mais variáveis que pontos de dados e, portanto, utiliza várias evidências e beneficia-se de um marco teórico prévio para conduzir a coleta e análise dos dados. Assim, segundo ele, primeiro deve-se determinar a teoria, para depois iniciar a coleta de dados.

O uso de um marco teórico como base também é compartilhado por Eisenhardt (1989), não só para permitir uma análise dos dados colhidos, mas também para reforçar a validação de uma nova teoria emergente, ao permitir que o observado em um caso específico possa ser generalizado para outros casos.

Entretanto, na visão de Godoy (1995b), apesar do pesquisador iniciar o trabalho com um marco teórico, ele deve estar aberto as descobertas em caso de aparecimento de novos elementos, tendo em vista a complexidade da realidade.

Yin (2001) elenca cinco componentes do projeto de pesquisa para o estudo de caso: (i) as questões do estudo; (ii) suas proposições que, além de ter uma base teórica, indica a fonte dos dados; (iii) sua unidade de análise; (iv) a lógica que une os dados às proposições e (v) os critérios para se interpretar as descobertas.

De acordo com Roesch (2007), o estudo de caso-problema, no modelo da Universidade de Harvard, segue uma estrutura composta por uma introdução onde se apresenta a situação problema, um retorno ao passado para contextualizar cronologicamente a organização que está sendo estudada, com a origem e a evolução do problema a ser estudado, bem como a história de vida dos personagens do caso. Por fim, retorna-se a situação problema a fim de ser analisada pelo leitor para posterior discussão. (Roesch, 2007)

Adicionalmente, deve ser produzido as notas de ensino que auxiliarão o professor na dinâmica. Estas notas não são usualmente publicadas com o caso e devem ter os seguintes elementos: (i) um sumário do caso; (ii) as fontes dos dados; (iii) os objetivos educacionais; (iv) alternativas para a análise do caso; (v) questões para discussão do caso em sala de aula; (vi) bibliografia recomendada para fundamentar a discussão.

Assim, o referencial teórico para a construção do caso deve existir e ser apresentado como bibliografia recomendada nas notas de ensino, tendo em vista que o texto do estudo de caso tem uma forma de apresentação diversa de um texto acadêmico.

Assim, para o objetivo desta pesquisa, que é a realização de um estudo de caso para entender a longevidade e a sucessão do Grupo Gerdau, utilizamos a metodologia qualitativa, com dados coletados através de pesquisa documental de caráter primário através de atos societários e relatórios emitidos pela Metalúrgica Gerdau S.A. e pela Gerdau S.A., e de caráter secundário, com notícias, artigos e reportagens sobre o Grupo Gerdau na mídia, adicionalmente foram utilizados elementos iconográficos compostos de audiovisuais de depoimentos e entrevistas dos acionistas do grupo.

No estudo de caso do Grupo Gerdau, de acordo com a metodologia de Yin (2001) estes componentes de pesquisa são:

(i) A questão principal do estudo é analisar a história do Grupo Gerdau, sua longevidade e as sucessões de comando;
(ii) A proposição da pesquisa é observar a os fatores do RBV e da cultura no Grupo Gerdau e como estes fatores contribuíram para a longevidade e sucessão do Grupo;
(iii) A unidade de análise é o próprio Grupo Gerdau;
(iv) A lógica que unirá os dados às proposições será a de desenvolvimento da teoria, cujo propósito será testar a base teórica apresentada na proposição, visto que o estudo de caso da Gerdau será um projeto de caso único

holístico, que possui apenas uma unidade de análise, conforme categorização de Yin (2001);

(v) Os critérios para se interpretar as descobertas são de difícil medição e adequação, segundo Yin (2001). Este projeto de pesquisa irá confrontar os dados colhidos da atuação da empresa e de seus executivos com os padrões estabelecidos pelos marcos teóricos citados.

4. CASO DE ENSINO – GRUPO GERDAU

4.1. Introdução

Em 26 de março de 2015, o grupo Gerdau finaliza um processo sucessório iniciado em 2002 através de um Comunicado de Fato Relevante que continha os seguintes parágrafos:

> O atual Presidente dos Conselhos de Administração de ambas as empresas, Jorge Gerdau Johannpeter - e os Vice-Presidentes Germano, Klaus e Frederico Gerdau Johannpeter - deixarão de integrar os Conselhos de Administração e passarão a fazer parte do Conselho Consultivo a ser criado. Esse novo órgão, a ser presidido por Jorge, com Germano, Klaus e Frederico, visa dar continuidade ao compartilhamento da experiência de estratégia e gestão acumulada por eles ao longo das últimas décadas.
>
> A proposta aos acionistas está fundamentada em um processo conduzido de forma organizada e estruturada, a exemplo da sucessão realizada no Comitê Executivo Gerdau, ocorrida em 2007. Além disso, é importante ressaltar que a Gerdau realizou quatro sucessões de gerações ao longo de sua história de 114 anos, demonstrando a solidez de seu processo de governança e gestão.

114 anos. Quatro sucessões familiares. Um processo de sucessão da empresa familiar realizado em 13 anos. Como disse Jorge Gerdau em uma entrevista a Cristiane Correa do Portal Exame: “A responsabilidade em uma sucessão é muito grande, não se pode trabalhar com achismos”.

Duas perguntas se destacam na história do Grupo, como a empresa se tornou longeva? E, como a família conseguiu executar bem as sucessões de comando empresarial?

4.2. Visão Geral do Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau é líder na produção de aços longos (barras, perfis, vergalhões) nas Américas e um dos principais produtores de aços especiais no mundo. Possui 52 unidades produtivas de aço, distribuídas em 14 países. Adicionalmente, o Grupo ainda

atua de forma integrada, controlando 50% da captação da matéria-prima sucata, operando uma mina de minério de ferro, além de atuar na transformação do aço com refinarias e laminadoras, bem como na sua distribuição junto aos clientes.

Em 2014, o Grupo Gerdau encerrou o ano com faturamento de R$ 42,5 bilhões, com lucro líquido de R$ 1,1 bilhões e ativos na ordem de R$ 63,3 bilhões. Sua capacidade de produção soma 26 milhões de toneladas/ano e sua produção em 2014 foi de 17,9 milhões de toneladas de aço.

A estrutura operacional do Grupo é dividida em cinco Operações de Negócio (ON), Brasil, América do Norte, América Latina, Aços Especiais e Minério de Ferro, conforme apresentado na Tabela 1 e na Figura 4.

O Grupo Gerdau produz no exterior praticamente a mesma quantidade de aço comum produzido no Brasil, entretanto o Brasil ainda é a principal fonte de geração de caixa do Grupo. Esta diversificação geográfica na produção é resultado de um processo de internacionalização iniciado na década de 1980 e que permitiu a Gerdau realizar aquisições de outras empresas na América Latina, Europa e, principalmente, Canadá e Estados Unidos da América (EUA).

Do ponto de vista societário, o Grupo Gerdau é controlado pela família Gerdau através de duas empresas de capital aberto, a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Gerdau S.A., conforme organograma apresentado na Figura 5.

Ao longo de sua história, o Grupo Gerdau cresceu com a captação de recursos através de emissões de ações. A estrutura de controle através das duas empresas permite que a família Gerdau ainda mantenha o controle societário do Grupo com poder de voto majoritário, mesmo possuindo apenas 8,87% do capital total do grupo econômico, como apresentado na Tabela 2.

Isto foi possível porque tanto a Gerdau S.A., como a Metalúrgica Gerdau S.A., são empresas abertas e com capital distribuído entre ações ordinárias – ON (com direito a voto) e preferenciais – PN (sem direito a voto), conforme era estabelecido pela Lei 6404/76, também chamada de Lei das S.A. Com a possibilidade de emitir até

2 ações preferenciais para cada ação ordinária emitida, o controle pode ser exercido apenas com 50,1% das ações ordinárias que, na realidade, corresponde apenas a 16,67% do capital total. Ao exercer o controle do grupo através de duas empresas abertas, a necessidade de capital total para ter o controle de voto do grupo diminui, visto que é possível emitir 63,33% de ações em cada empresa aberta e ainda assim ter o poder de mando em cada empresa.

4.3. O Mercado de Aço e a Participação da Gerdau

A produção de aço é realizada usualmente de duas formas, através de usinas integradas ou de usinas semi-integradas (*mini-mills*). A distinção entre os dois processos decorre, principalmente, do tipo de matéria-prima utilizado.

Na usina integrada, o aço é produzido através de duas etapas, primeiro a produção de ferro fundido pela redução do minério de ferro com o carvão (mineral ou vegetal) em alto-forno. Após este passo, o ferro líquido é refinado em aço através de fornos a oxigênio.

Já nas usinas semi-integradas, ou *mini-mills*, a produção de aço é realizada em fornos elétricos a arco que derretem, principalmente, sucata de ferro. A Figura 6 apresenta as etapas de produção de aço.

O mercado de produtos de aço é dividido em mercado de aços longos, aços planos e aços especiais.

Os produtos classificados como aços longos são vergalhões, barras, perfis, vigas, telas e são utilizados em maquinário e construção civil. Usualmente a produção de aços longos se dá em usinas semi-integradas, as *mini-mills*.

Na categoria aços planos estão presentes as placas de aço, e bobinas laminadas a quente e a frio, sua utilização está na produção automobilística, naval, produtos da linha branca e outros produtos que necessitem revestimento de aço. A

produção de aços planos é realizada por usinas integradas que obtém o aço através da redução do minério de ferro.

Já os aços especiais são ligas de aço (aço-liga) diferenciadas que permitem utilização em produtos/atividades que necessitem de características físico-químicas específicas, através do uso de determinados elementos químicos, como exemplos: o silício, o vanádio, o cobalto, o níquel, o cromo, o tungstênio e o manganês. As características que podem ser alteradas com o aço-liga são o aumento da resistência, da dureza, da resistência ao impacto, as altas temperaturas, a temperabilidade, da resistência a abrasão e a corrosão, sendo estas características estabelecidas de acordo com a concentração deste elemento químico adicionado. Um exemplo comum de aço-liga é o aço inoxidável, que é uma liga de ferro e cromo.

A Tabela 3 apresenta a produção brasileira de aço por tipo de produto no ano de 2014.

Tanto os aços planos como especiais, por suas características físicas, são usualmente produzidos em usinas integradas.

Boa parte da produção do Grupo Gerdau é baseado em *mini-mills*, totalizando 44 *mini-mills* das 52 unidades produtivas do Grupo. A empresa ainda opera 5 unidades integradas, 3 no Brasil, uma no Peru e uma na Índia.

Ao ter seu modelo baseado em *mini-mills* e especialização em aços longos, a Gerdau obtém algumas vantagens importantes. As siderúrgicas semi-integradas, por não realizarem a redução do minério de ferro, são menores, o que implica em menor investimento e custo de capital. Permitem uma melhor localização, mais próxima dos mercados consumidores e fornecedores de matéria-prima, o que otimiza a logística e reduz os custos. Possuem menores riscos operacionais, visto que a produção do Grupo é distribuída em vários *sites* de produção. Adicionalmente, possuem custos mais baixos de pessoal por ter um processo produtivo mais simples.

Atualmente, a produção de aço no mundo é concentrada na China, que fez crescer o seu parque produtivo nos últimos quinze anos, sendo responsável por quase

metade da produção mundial, como pode ser constatado na Tabela 4. A Gerdau é o 17º grupo siderúrgico mundial em produção total de aço e possui a segunda maior capacidade mundial de produção de aços longos conforme pode ser observado nas Tabela 5 e Tabela 6, respectivamente.

No Brasil, os principais competidores da Gerdau são CSN, Usiminas, CSA e Arcelor Mittal (antiga Companhia Siderúrgica Belgo Mineira), sendo esta última, historicamente, a principal concorrente do grupo Gerdau em suas diversas linhas de aços longos. Em 2014, apesar de manter a liderança em aços longos, a Gerdau foi o segundo maior produtor de aço no Brasil, logo atrás da Arcelor Mittal, conforme dados do Instituto Aço Brasil.

Já nos EUA, os principais concorrentes são Commercial Metals Company (CMC), Nucor Corporation, Steel Dynamics Inc., e ArcelorMittal Inc. A Gerdau estima que foi a segunda maior produtora de aços longos do mercado americano em 2014.

4.4. Histórico

O Grupo Gerdau foi criado em 1901 em Porto Alegre/RS, quando o imigrante e comerciante alemão João Gerdau comprou a fábrica de pregos Cia de Pregos Ponta de Paris para que seu filho, Hugo Gerdau, a administrasse. A empresa passou a se chamar João Gerdau e Filho.

Da mesma forma, João Gerdau comprou uma empresa de móveis para a administração de seu outro filho, Walter Gerdau. Inicialmente a fábrica de móveis se desenvolveu mais rápido que a Cia de Pregos de Pontas de Paris e seguiu com Walter Gerdau e sua família até ser vendida por seus herdeiros. (De Assis, Teixeira, 2001)

Na fábrica de pregos a operação de produção era bastante simples, e muito manual. Consistia em na importação de arame, limpeza da ferrugem, industrialização, limpeza, triagem e empacotamento. A empresa tinha capacidade de produzir 80 toneladas por mês, uma produção de 760 toneladas/ano.

No início o arame era importado e chegava em Porto Alegre com muita oxidação, boa parte do processo de produção era consumido na limpeza da matéria-prima e do produto acabado, pois a qualidade era uma preocupação de Hugo Gerdau, tanto que as embalagens de pregos apresentavam “Garantia de Qualidade Gerdau”.

Em 1917, morre João Gerdau, deixando vários legados para seus herdeiros. Nos negócios, passou para os seus filhos visão de mercado, senso de oportunidade, habilidade nas negociações, respeito aos compromissos assumidos e responsabilidade nas atividades empresariais. Tornou-se industrial, enquanto a maior parte dos imigrantes alemães se dedicava a agricultura. O legado familiar consistiu na conservação das próprias raízes alemãs, disciplina doméstica, empenho no preparo para a vida profissional e manutenção das tradições alemãs.

Hugo e Walter Gerdau tiveram tempo de acompanhar João Gerdau durante o amadurecimento dos seus negócios antes de assumí-los definitivamente com o falecimento do pai.

Hugo Gerdau continuou a desenvolver a fábrica de pregos e abriu uma filial em Passo Fundo/RS. Hugo não teve filhos homens, mas se preocupava com o desenvolvimento das filhas herdeiras, enviando-as para completarem seus estudos na Europa e levando-as para visitas à fábrica nos fins de semana. Afinal, se não fossem gestoras, seriam acionistas.

Em 1930, uma das filhas, Helga, casa com um alemão chamado Curt Johannpeter, representante do Banco Alemão Interatlântico, subsidiária do Deutsche Bank no Brasil. Apesar dos convites do sogro, Curt recusa-se trabalhar na empresa da família Gerdau pois queria continuar sua carreira bancária.

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, o Banco Alemão sai do país, Curt e a família se mudam para Buenos Aires, de onde voltaria para assumir a Gerdau em 1946.

Curt e Helga tiveram 4 filhos, Germano, Klaus, Jorge e Frederico, sendo que este último nasceu em Buenos Aires durante a guerra. Na Argentina, as crianças estudaram no Colégio Alemão Goethe e, quando do retorno da família ao Brasil, no fim da guerra, passaram a estudar no Colégio Alemão Farroupilha.

A sucessão de Hugo Gerdau, com seu falecimento em 1939, não se dá imediatamente dentro da família, Roberto Nickhorn e Waldomiro Shapke, funcionários de confiança de Hugo Gerdau, passam a ter participação acionária na companhia e assumem a gestão da empresa durante a Guerra. Shapke posteriormente saiu do Grupo, mas Nickhorn trabalhou na empresa até o fim de sua vida.

Em 1946, com a entrada de Curt Johannpeter na administração, o Grupo Gerdau passa a ter uma visão de administração por processos e metas de gestão, bem como um maior controle financeiro, este é o primeiro legado trazido pelo financista e que acompanhará o Grupo em sua história.

Klaus relembra:

> Nosso pai tinha um grande viés de contabilidade na gestão da empresa, mas não tinha o estereótipo de contador. Era muito amigável e mantinha muita gente em volta dele. Ele tinha uma grande capacidade de comunicação e isto o ajudou a promover o trabalho em equipe na empresa. Era muito natural para ele. Na verdade, esta era sua característica.

A trajetória de crescimento da empresa dá um salto em 1948, quando Curt, junto com Nickhorn e Shapke decidem comprar a Siderúrgica Rio Grandense com o objetivo de garantir a matéria-prima necessária para a fabricação de pregos.

Após um começo difícil, pois a energia elétrica em Porto Alegre era escassa e faltava em muitos momentos, a Gerdau começa a estabelecer uma rotina de produção na Rio Grandense chegando a produzir 3.600 toneladas/ano em 1950.

Germano, o primogênito, com 17 anos em 1951, teve sua carteira de trabalho assinada na Gerdau e começou a trabalhar no processo de fabricação de vergalhões

e arames. Nos anos seguintes, vieram seus irmãos que, desde adolescentes trabalharam na fábrica de pregos em suas férias.

Nascia assim, o futuro conselho diretor do Grupo Gerdau. Nas palavras de Germano:

> Aliás, com o decorrer dos anos e o afastamento gradativo do meu pai dos negócios do dia-a-dia das empresas, em virtude da idade e depois da sua morte em 1983, os quatro irmãos começaram a definir naturalmente as suas atribuições no Gerdau, de acordo com as tendências e vocações de cada um. Eu voltei-me para a área comercial e operacional, Jorge, para o planejamento, recursos humanos e a área institucional, assumindo mais tarde a presidência, Klaus, para o setor técnico e industrial, e Frederico, o mais jovem, especializou-se na área financeira e administrativa. Formamos, assim, o Conselho Diretor, encarregado das funções estratégicas e executivas, presidido por Jorge, e contando ainda com dois outros membros, Luiz Celestino Pedó e Carlos João Petry.

A entrada dos irmãos no Grupo coincide com o crescimento da produção através da abertura e compra de novas unidades produtivas.

Inicialmente a produção ainda se concentra no Rio Grande do Sul, onde em 1957, a Gerdau constrói uma nova siderúrgica em Sapucaia do Sul, a segunda unidade da Siderúrgica Rio Grandense.

Para escoar a produção, Germano fica responsável por vender os produtos em outros estados. Como o Sudeste é muito competitivo e a Gerdau ainda não tinha presença física, a decisão recai sobre o Norte e Nordeste do país, onde a Gerdau já tinha uma boa rede revendedores dos seus pregos.

Este foi o embrião da Comercial Gerdau, hoje a primeira distribuidora de aço do país e que permitiu, nas palavras de Jorge Gerdau, “o ataque ao centro”, isto é, entrar no mercado consumidor do Sudeste, mesmo sem produção local de aços longos que eram enviados das unidades de produção do Sul e Nordeste. Com o tempo e uma carteira de clientes estabelecida, a Comercial Gerdau passou a revender aços planos de outras siderúrgicas, visto que o grupo ainda não havia entrado neste mercado.

A Comercial Gerdau também foi responsável por criar uma rede de captação de sucata em todo o Brasil para suprir a crescente produção do grupo. Esta sucata de aço tinha várias origens, bens de consumo duráveis, como carros e eletrodomésticos de linha branca, aparas do processo produtivo de indústrias, que ao cortarem o aço para seus produtos, não tinham uso para restos de placas, vergalhões, perfis, etc.

Ao criar esta rede de captação de sucata de aço, o Grupo obteve uma importante vantagem competitiva, ao verticalizar seu processo produtivo e otimizar a logística e o custo de matéria-prima. Atualmente, o Grupo Gerdau controla o fornecimento de 50% da matéria-prima sucata utilizada em seus fornos.

Durante as décadas de 1960 e 1970 o Grupo cresceu sua produção em *mini-mills* com a compra da Siderúrgica Açonorte em Recife e a construção da Companhia Siderúrgica da Guanabara – COSIGUA no Rio de Janeiro, esta última em sociedade com o grupo alemão Thyssen, o que trouxe ao grupo novas tecnologias e metodologias de gestão e produção. Esta expansão foi financiada com recursos do mercado de capitais, seguindo as orientações de Curt Johannpeter.

Com a COSIGUA e sua produção de 250 mil toneladas/ano, o grupo dobrou sua produção. A COSIGUA era uma planta no “estado da arte” da época, com um forno de 80 toneladas e corridas de aço a cada 60 minutos.

Demanda para o produto não faltava, afinal o Brasil vivenciava no início dos anos 70 o “Milagre Econômico” e, segundo Klaus, “o Gerdau estava sendo puxado pelo mercado”, com este cenário, o grupo atinge a produção de 1 milhão de toneladas em 1979.

Depois do “Milagre Econômico” veio a “Década Perdida”, como foram chamados os anos 80 no Brasil, com recessão, inflação, baixo crescimento e planos econômicos.

O Grupo Gerdau então volta-se ao exterior, inicialmente aumentando as exportações mas, para tanto, teria que melhorar ainda mais sua operação, produção e qualidade. Klaus, responsável pela área industrial comenta:

> No início da década de 80, a crise econômica no Brasil fez imperativo para nós exportar. Os produtos Gerdau tinham que ser competitivos no mercado internacional. Aprendemos muito com os japoneses em termos de controles de processos, gestão da qualidade e *benchmarking*. Nós tivemos acordos formais com empresas estrangeiras e começamos com gestão da qualidade total (*Total Quality Managemnt* – TQM), acho que levamos dois a três anos para entender o que era realmente o TQM.

Da exportação para a produção local em outro país foi um outro importante passo, como lembra o então Vice-Presidente de Operações Internacionais, Carlos José Petry:

> Durante a década de 80, tivemos a recessão no Brasil e começamos a pensar que teríamos que tentar uma nova experiência, produzir no exterior. Entretanto, nosso Grupo é muito conservador, muito cauteloso. Nós queríamos começar com um mercado que conhecíamos, um país perto, com poucas diferenças de cultura.

Em 1981, a Gerdau inicia sua operação no exterior com a aquisição da Siderúrgica Laísa no Uruguai. A expansão no exterior foi ampliada em 1989, com a aquisição da siderúrgica Courtice Steel no Canadá. No Brasil, o grupo amplia sua capacidade produtiva com as siderúrgicas Guaíra, Ceará e Hime. O Grupo passa a produzir 2 milhões de toneladas/ano.

A década de 80 também é marcada pelo falecimento de Curt Johannpeter em 1983 e a assunção definitiva da 4ª geração no comando da empresa, após quase três décadas de trabalho em conjunto e sob a orientação do “seu” Curt.

Como apontou Klaus: “Nós crescemos em um ambiente muito bom, não houve conflito, e tudo aconteceu naturalmente”, para ser completado por seu irmão Germano: “Eu sou o irmão mais velho e nunca quis ser o presidente”.

Os quatro irmãos possuíam participações iguais na empresa e nenhum tinha ascendência sobre os demais. Cada um continuou cuidando de uma área específica, a qual dedicaram suas carreiras, Germano na área comercial e de fornecimento de sucata, Klaus na área industrial, Jorge com planejamento, RH, relações institucionais e presidência e Frederico na área financeira. Entretanto, as decisões importantes eram discutidas por todos e sempre decididas de forma colegiada.

Também durante os anos 80, começa a trabalhar na empresa a 5ª geração da família. Carlos (“Caco”) e André, filhos de Jorge Gerdau, Cláudio, filho de Klaus Gerdau e Guilherme, filho de Frederico Gerdau. Todos começaram com menos de 20 anos em funções de auxiliares na fábrica de pregos ou na área administrativa.

Durante os anos 1990, a Gerdau no Brasil aproveitou as oportunidades dos leilões de privatização e arrematou a Aços Finos Piratini, no segmento de aços especiais e a Açominas, siderúrgica integrada, colocando o grupo na produção de aços planos de uso geral. Adicionalmente, o Grupo adquiriu a Siderúrgica Pains em Minas Gerais.

Mas, o maior crescimento veio de aquisições no exterior, inicialmente com a aquisição de siderúrgicas no Chile, formando a Gerdau Aza, no Canadá com a Manitoba e, por fim, o grande salto, com a aquisição da Ameristeel nos Estados Unidos. A Ameristeel era uma empresa que tinha uma capacidade 60% da capacidade da Gerdau na época. Em 1999, o grupo passa a atingir a produção de 7,1MM de toneladas/ano.

Da mesma forma que o “seu” Curt, os quatro irmãos começaram a colocar os sucessores em posições onde possam aprender a assumir maiores responsabilidades, transferir cultura e ampliar a visão do Grupo, assim, André e Cláudio foram para o exterior para assumir posições na Courtice Steel tendo na bagagem mais de dez anos de trabalho no grupo. André, posteriormente trabalhou na Ameristeel, após a sua aquisição em 1999.

O século XXI se inicia e o mercado começa a indagar o grupo quanto a sucessão, visto que os quatro irmãos já estavam com mais de quarenta anos de dedicação à empresa. Em uma entrevista, Jorge Gerdau expôs seu pensamento para a sucessão que iria ser iniciada, tranquilizando o mercado: “A sucessão será feita com a atenção que foram feitas as sucessões anteriores e, certamente, em melhores condições. ”

Em 2002, o Grupo dá início formalmente ao seu processo de sucessão, com alterações em seu comando. Germano e Klaus deixam as funções executivas, atuando apenas no Conselho de Administração da empresa junto com os demais irmãos. Adicionalmente o Conselho foi ampliado para receber três membros externos e, com isto, melhorar a governança. Para a direção da empresa, foi criado um comitê executivo com a presidência de Jorge, a participação do seu irmão Frederico, Carlos José Petry, e dos primos André Gerdau (filho de Jorge) e Cláudio Gerdau (filho de Klaus).

André, com 39 anos e 22 anos de experiência na Gerdau, assumiu a unidade de negócios da América do Norte, ficando responsável pela administração dos ativos americanos e canadenses. Cláudio, por sua vez, com 38 anos e 20 anos de experiência na Gerdau, assumiu a unidade de aços longos e especiais no Brasil, responsáveis pela maior geração de caixa do Grupo.

Com este movimento, o Grupo Gerdau transferiu o comando executivo das duas principais unidades de negócio para a 5ª geração, iniciando a transição que seria realizada durante os anos seguintes.

O grupo continuou crescendo com novas aquisições no exterior e investimentos em plantas no Brasil, chegando em 2005 com vendas de 13,5 milhões de toneladas de aço e capacidade de produção de quase 17 milhões de toneladas.

Em 2006, na continuidade do processo sucessório, André Gerdau é anunciado o novo presidente do Grupo e seu primo Cláudio é nomeado vice-presidente responsável por toda a operação industrial. A decisão foi tomada de forma unânime por todo o Conselho de Administração.

Como destacou Jorge Gerdau, a sucessão foi um processo estudado e planejado para ter início, meio e fim, com o objetivo de trazer a melhor gestão para a empresa. Assim, com a ajuda de uma consultoria externa para este tipo de trabalho de sucessão e transição, foi desenhado e cumprido um processo com várias etapas de preparação para os possíveis sucessores, que totalizam quatro profissionais, dois da família, André e Cláudio, e dois não familiares, o diretor financeiro Oswaldo Schirmer e o diretor industrial Paulo Vasconcelos. Com base em critérios de avaliação foram feitas as escolhas.

Ainda segundo Jorge Gerdau, embora a avaliação final tenha sido subjetiva, ainda assim foi feita com algum método, buscando definir quais atributos seriam necessários para a posição de presidente do Grupo. Buscaram um candidato que tivesse uma harmonia nas competências técnica (conhecimento do setor e da produção), humana (capacidade de criar relacionamentos e gerir equipes) e conceitual (capacidade de desenho e análise de cenários para tomada de decisão).

Após a ascensão de André ao posto de presidente, o Grupo continuou sua trajetória de investimento, durante 2007 anunciou a compra de 12 empresas, sendo os destaques a aquisição da Chaparral Steel nos EUA, a maior aquisição já feita pela empresa, no valor de US$ 4,2 bilhões, acrescentando 2,9 milhões de toneladas de capacidade de produção, e a compra de uma participação majoritária em uma siderúrgica na Índia em sociedade com o grupo indiano Kalyani. No Brasil, o grupo expandiu investimentos em mineração de minério de ferro em Minas Gerais, a fim de uma maior rentabilidade na cadeia de aços planos, visto o aumento do preço das *commodities* na segunda metade da década, devido a demanda chinesa que, mesmo com a crise de 2008 continuou a pressionar o preço do minério. Nos anos seguintes, o Grupo Gerdau comprou a tradicional Aços Villares e aumentou sua produção através de investimentos nas unidades siderúrgicas já existentes.

Embora a definição de sucessão da presidência do Grupo Gerdau tenha ocorrido entre André e Cláudio, outros membros da 5ª geração da família Gerdau também desempenham funções no Grupo.

Guilherme, filho de Frederico, é membro do Comitê Executivo e responsável pela divisão de aços especiais, Guilherme entrou no Grupo desde 1985 como assistente administrativo e passou por diversas áreas antes de comandar uma divisão de negócios. Beatriz, filha de Jorge, assumiu o Instituto Gerdau, criado pelos quatro irmãos com a mãe, D. Helga, durante a década de 80 com o objetivo de fomentar programas sociais na área de educação, empreendedorismo e gestão. Outro herdeiro, Richard, também filho de Frederico, assumiu a gestão do *Family Office* e é membro do Conselho de Administração da Metalúrgica Gerdau S.A. e da Gerdau S.A..

O *Family Office* da Gerdau é o órgão responsável por coordenar a família como acionista do Grupo, sua atuação abrange a gestão dos investimentos financeiros da família, do patrimônio e, principalmente, da governança familiar enquanto acionista da empresa. A montagem do *Familiy Office* também contou com consultores externos e resultou em um Protocolo Familiar, com regras de convivência dos ramos familiares e uma estrutura de governança composta por Assembleia Familiar, com reuniões semestrais, Conselho de Família, com reuniões trimestrais e o Comitê de Família com reuniões semanais.

Em março de 2015, finaliza-se a sucessão do Grupo Gerdau iniciada em 2002. Germano, Klaus, Jorge e Frederico Gerdau saem do Conselho de Administração após quase 60 anos de trabalho e passam a compor o Conselho Consultivo, órgão criado para permitir ainda a transferência da experiência empreendedora da família. André, Cláudio e Richard, além de executivos, passam a acumular também a posição de conselheiros no Grupo, este movimento foi objeto de Fato Relevante presente na Figura 9 e gerou um novo organograma de governança corporativa que pode ser observado na Figura 10.

114 anos. Segundo depoimentos da família, o segredo da longevidade do Grupo Gerdau está nos valores passados pelos membros familiares ao negócio.

Jorge diz: “são os valores que você quer na sua casa com seus filhos. São valores que todas as pessoas se sintam respeitadas”. Segundo ele, a empresa para ser longeva deve buscar satisfazer quatro stakeholders, (i) Clientes internos, externos

e fornecedores; (ii) Colaboradores; (iii) Acionistas e financiadores e (iv) a Comunidade. A gestão sempre deve questionar os processos sob a ótica dos *stakeholders*.

Por sua vez, Germano apresenta que dentre os valores do Grupo:

> [...] aprendemos desde cedo a ver o lucro como resultado e medida da eficiência tecnológica e gerencial de nosso trabalho. E aprendemos, também desde cedo, que essa eficiência não se obtém sem o compartilhamento de responsabilidades e sem a valorização das pessoas com quem trabalhamos [...]
>
> [...] Credibilidade e integridade nas relações com o mercado e reconhecimento das qualidades e méritos de nossos funcionários, são valores básicos que norteam as ações do Grupo. São a grande herança do "Seu" Curt e continuam a orientar o espírito empreendedor do nosso pessoal e sustentar o crescimento e a rentabilidade de nossas empresas. Representam a combinação de disciplina e criatividade, de permanência e inovação, em todas as operações, o que se tornou um poderoso diferencial do Grupo Gerdau.

Ao observar as declarações de Missão, Visão e Valores do Grupo Gerdau, verificamos que estes conceitos elencados por Jorge e Germano estão presentes nos valores corporativos que o Grupo apresenta ao público:

> **MISSÃO**
> Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.
>
> **VISÃO**
> Ser global e referência nos negócios em que atua.
>
> **VALORES**
> Ter a preferência do **CLIENTE**
> **SEGURANÇA** das pessoas acima de tudo
> **PESSOAS** respeitadas, comprometidas e realizadas
> **EXCELÊNCIA** com **SIMPLICIDADE**
> Foco em **RESULTADOS**
> **INTEGRIDADE** com todos os públicos
> **SUSTENTABILIDADE** econômica, social e ambiental

Para Jorge, a longevidade da empresa familiar passa também pela estrutura de sua governança:

> [...] para se manter uma empresa familiar com uma visão de perpetuidade, é preciso que se estruture com clareza qual é o processo decisório da empresa, contemplando as relações da família e a estrutura da mesma, de forma que se torne um órgão com competência e função de Grupo Controlador.
>
> Para tanto, são importantes competências como capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade. Mas também na preservação dos valores, transferência de lideranças e poder das gerações são vitais para a continuidade da empresa familiar. [...]
>
> [...] De forma resumida, acredito que para o sucesso do tema governança, a família precisa estabelecer a estrutura, seja sob o aspecto jurídico, seja sob o aspecto da vontade política, do que realmente pensa e sonha sobre a autoridade no futuro de sua empresa. Essa firmeza de definição da vontade da família deve ser manifestada sob a forma de um acordo para que a governança da empresa possa, de forma segura, continuar a crescer e se desenvolver. [...]
>
> [...] Pessoalmente, não quero deixar de fazer uma referência com relação às dezenas das maiores e melhores empresas do mundo que continuam mantendo seus vínculos e se orgulhando de serem familiares.
> Por quê? De um lado, assim como eu exijo profissionalismo, a empresa exige uma visão de longo prazo. E, normalmente, a visão de longo prazo está mais vinculada ao processo da vontade política dos acionistas e, melhor ainda, da vontade política das famílias.

4.5. Desafios da Nova Geração

Os desafios da 5ª geração são diferentes dos enfrentados pela geração dos quatro irmãos. A empresa cresceu, internacionalizou-se e enfrenta em igualdade de condições grandes grupos siderúrgicos internacionais.

O Grupo Gerdau em 2015 é o maior produtor de aços longos das Américas e o segundo maior do mundo, conforme pode ser observado na Tabela 5. O Grupo é concentrado na produção de aço, mas é diversificado quanto a produtos e região de produção, com presença nas Américas, Europa e Ásia, sendo o foco no Brasil e nos Estados Unidos, como pode ser constatado na Figura 4.

O Grupo encerrou 2014 com faturamento de R$ 42,5 bilhões, com lucro líquido de R$ 1,1 bilhões e ativos na ordem de R$ 63,3 bilhões. Um resultado bom, considerando os efeitos da crise mundial e do excesso de capacidade instalada de aço no mundo, principalmente pelos produtores chineses. Detalhes do Balanço, Demonstração de Resultado e de Fluxo de Caixa da Metalúrgica Gerdau, a holding do Grupo, em 2014, podem ser observados nas Figura 7 e na Figura 8 respectivamente.

A família Gerdau construiu com êxito um dos maiores grupos econômicos do Brasil mas, para tanto, teve que abrir mão de participações acionárias para financiar o seu crescimento. Hoje a família mantém o controle do voto, mas detém apenas 8,77% do capital econômico do Grupo, o que limita novas diluições de participação acionária.

Com aproximadamente 50 anos de idade, a 5ª geração tem a responsabilidade de fazer crescer o Grupo Gerdau para permitir que o legado recebido possa ser perpetuado, com o desafio de atender uma família cada vez mais numerosa. Dos 4 irmãos da geração anterior, hoje existem 16 primos da atual geração e a quinta geração já possui 35 herdeiros.

Este é o desafio de qualquer empresa familiar na perpetuação, crescer o resultado da empresa pelo menos na mesma taxa de crescimento dos membros da família.

4.6. Questões sobre o Caso

A partir do caso disponibilizado e seus anexos, utilizando as perspectivas teóricas recomendadas por seu professor, analise a trajetória empresarial de sucesso do Grupo Gerdau através da ótica de estratégia e de organização familiar e responda:

1) Recapitule os principais pontos da teoria dos recursos da firma (*Resource Based View* – Modelo VRIO) e recapitule também os principais pontos da

Teoria das Capacidades Dinâmicas e responda quais são as principais capacidades organizacionais, recursos e estratégias do Grupo Gerdau responsáveis pelo sucesso e longevidade de uma empresa que existe há mais de cem anos.

2) Considere que a Cultura Organizacional é um dos principais recursos que uma empresa familiar de sucesso possui para se perpetuar, tendo em vista que os valores iniciais responsáveis pela integração interna da empresa e sua adaptação externa ao meio ambiente de negócios são oferecidos pelo fundador ou pela família fundadora de acordo com os valores da família. Como a Gerdau tem há mais de cinco gerações perpetuado a mesma família na liderança da empresa, responda que elementos da cultura organizacional da Gerdau e dos valores da família são responsáveis por esta longevidade no poder da família, pelo sucesso da empresa e seus excelentes resultados financeiros.

3) Identifique como a família Gerdau se posiciona com o Grupo Gerdau nos sistemas Família, Propriedade e Empresa e seus respectivos eixos de desenvolvimento, conforme o modelo teórico de empresa familiar de Gersick et al. (1997).

4.7. Trabalho em Grupo

O professor irá solicitar a criação de grupos de alunos para a realização de um trabalho em grupo.

Com base no caso apresentado e no referencial teórico apresentado por seu professor, imagine-se como um membro da 5ª geração da família Gerdau, hoje no comando da empresa. Sua missão é discutir e propor sugestões para a governança familiar e do Grupo Gerdau, bem como a preparação e critérios de seleção de herdeiros para eventual comando do grupo.

Este trabalho será dividido em duas aulas, a primeira de preparação e discussão entre os membros do grupo e a segunda aula deverá ser dedicada a apresentação das idéias e sugestões de governança para o restante dos alunos.

4.8. Anexos ao Caso de Ensino

Tabela 1: Produção e Resultado por Organização de Negócio Grupo Gerdau

Produção e Resultado por Organização de Negócio Grupo Gerdau 2014

ON	Produção (mil ton)	Receita Líquida (R$ Milhões)	Particip. % Receita Líquida	Particip. % EBITDA
Brasil	6.583	14.294	33%	52%
America do Norte	6.154	14.049	32%	18%
America Latina	2.623	5.670	13%	9%
Aços Especiais	2.894	8.644	20%	18,00%
Minério de Ferro	7.971	945	2%	3%
Eliminações e Ajustes	-385	-1.056		
Total		**42.546**	**100,00%**	**100,00%**

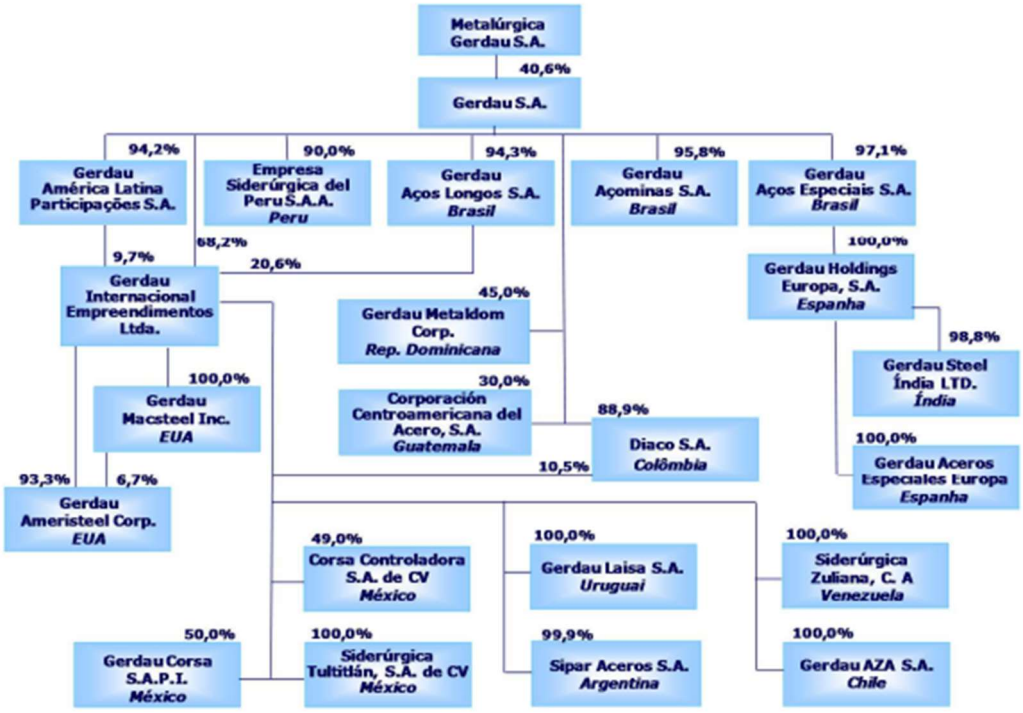
Fonte: Formulário de Referência Metalúrgica Gerdau (2015) e Apresentação de Resultados 4 Trimestre 2014 (2014)

Figura 4: Diversificação Geográfica e por Produto

Fonte: Apresentação Gerdau Apimec mar/2015 (2015)

Figura 5: Organograma Societário Grupo Gerdau

Organograma Grupo Gerdau



Fonte: Formulário de Referência Gerdau (2015)

Tabela 2: Controle do Capital Econômico Grupo Gerdau

Controle do Capital Econômico do Grupo Gerdau

Tabela realizada pelo autor com base nas informações do Formulário de Referencia da Gerdau S.A.

	Ações Gerdau S.A.					
	Quantidade ON	Quantidade PN	Quantidade Total	% das ON	% das PN	% do total
Total de Ações Gerdau S.A.	573.627.483	1.146.031.245	1.719.658.728			100,00%
Relação tipo de ação/Total ações	33,36%	66,64%				100,00%
Ações da Gerdau S.A. detidas pela Metalúrgica Gerdau S.A.	439.481.675	252.841.484	692.323.159	76,61%	22,06%	40,26%
Ações no mercado aberto	134.145.808	893.189.761	1.027.335.569	23,39%	77,94%	59,74%

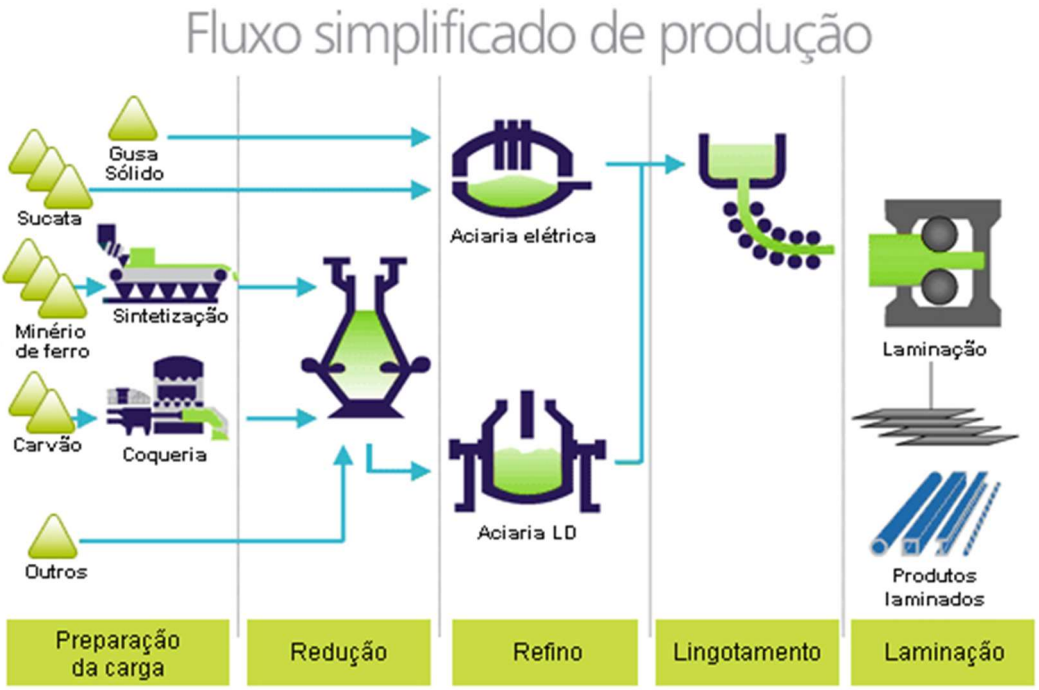
	Ações Metalúrgica Gerdau S.A.					
	Quantidade ON	Quantidade PN	Quantidade Total	% das ON	% das PN	% do total
Total de Ações Metalurgica Gerdau S.A.	137.618.994	275.062.544	412.681.538			24,00%
Relação tipo de ação/Total ações	33,35%	66,65%				100,00%
Ações da Metalúrgica Gerdau S.A. detidas pela Família Gerdau	89.842.352	15.924	89.858.276	65,28%	0,01%	21,77%
Ações no mercado aberto	47.776.642	275.046.620	322.823.262	34,72%	99,99%	78,23%
			Capital econômico total resultante			8,77%

A Família detém 21,77% do capital total da Metalúrgica Gerdau S.A., que por sua vez detém 40,26% do capital total da Gerdau S.A..

Conjugando as duas participações, a família erdau detém o controle do Grupo, mas mantém 8,77% do capital total.

Fonte: Formulário de Referência Gerdau (2015)

Figura 6: Etapas da Produção do Aço



Fonte: Instituto Aço Brasil (2016)

Tabela 3: Produção Siderúrgica Brasileira em 2014-2013

PRODUÇÃO SIDERÚRGICA BRASILEIRA 2014-2013 (mil Ton/ano)

PRODUTOS	JAN/DEZ	
	2014(*)	2013
AÇO BRUTO	33.912,20	34.162,50
LAMINADOS	24.831,60	26.263,10
PLANOS	14.200,80	15.013,50
LONGOS	10.630,80	11.249,60
SEMI-ACABADOS P/VENDAS	6.987,70	5.621,90
PLACAS	6.505,70	4.603,10
LINGOTES, BLOCOS E TARUGOS	482	1.018,80
FERRO-GUSA (Usinas Integradas)	26.912,90	26.200,20

Fonte: Instituto Aço Brasil (2015)

Tabela 4: Principais Países Produtores

	País	2014 Milhões de Ton.		País	2014 Milhões de Ton.
1	China	822.7	26	Vietnam	5.7
2	Japão	110.7	27	Argentina	5.5
3	EUA	88.2	28	Rep. Checa	5.4
4	India	86.5	29	Malasia	5.0
5	Coreia do Sul	71.5	30	Rep. Eslovaca	4.7
6	Russia	71.5	31	Australia	4.6
7	Alemanha	42.9	32	Suécia	4.5
8	Turquia	34.0	33	Finlandia	3.8
9	Brasil	33.9	34	Cazaquitão	3.7
10	Ucrania	27.2	35	Tailandia	3.5
11	Itália	23.7	36	Romênia	3.2
12	Taiwan	23.1	37	Catar	3.0
13	México	19.0	38	Indonésia	2.8
14	Irã	16.3	39	Bielorussia	2.5
15	França	16.1	40	Emirados Árabes	2.4
16	Espanha	14.2	41	Luxemburgo	2.2
17	Canadá	12.7	42	Portugal	2.1
18	Reino Unido	12.1	43	Venezuela	1.5
19	Polônia	8.6	44	Suiça	1.5
20	Austria	7.9	45	Filipinas	1.4
21	Bélgica	7.3	46	Coréia do Norte	1.3
22	Holanda	7.0	47	Colombia	1.2
23	Africa do Sul	6.5	48	Hungria	1.2
24	Egito	6.5	49	Chile	1.1
25	Arábia Saudita	6.3	50	Peru	1.1
				Outros	13.7
				Mundo	**1,665.0**

Fonte: World Steel Association (2015)

Tabela 5: Principais Grupos Siderúrgicos – Produção 2014

	Grupo Siderúrgico	**Mil Toneladas**
1	ArcelorMittal	97.136
2	Hesteel Group	47.745
3	Nippon Steel and Sumitomo M Co (NSSMC)	46.374
4	POSCO	41.975
5	Baosteel Group	34.938
6	Shagang Group	34.214
7	Ansteel Group	32.502
8	JFE Steel Corporation	29.825
9	Shougang Group	28.553
10	Tata Steel Group	26.314
11	Wuhan Steel Group	25.776
12	Shandong Steel Group	21.692
13	HYUNDAI Steel Company	20.481
14	Nucor Corporation	19.624
15	Maanshan Steel	18.820
16	thyssenkrupp AG *	17.339
17	Gerdau S.A.	17.033
18	Tianjin Bohai Steel	16.269
19	Novolipetsk Steel (NLMK)	16.049
20	Jianlong Group	15.141

Fonte: World Steel Association (2015)

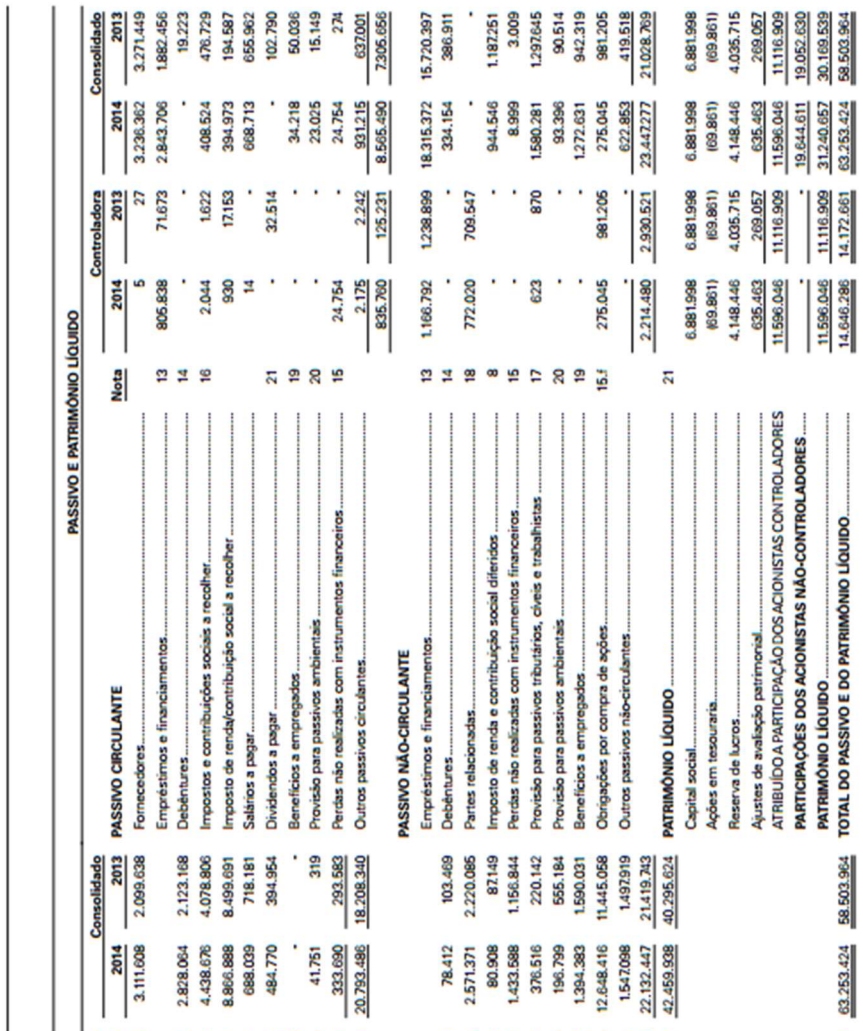
Tabela 6: Principais Produtores Mundiais de Aço Longo – Capacidade 2014

Capacidade de Produção Aços Longos 2014

Grupo Siderúrgico	**Milhões Toneladas**
Arcelor Mittal	54,4
Gerdau	25,5
Evraz Holding	18,1
Tata Corus	11,9
Nucor Group	11,0
Nippon Steel	10,9
Riva Group	10,4
Hebel Steel	9,1
JFE Steel Group	8,7
Celsa Group	8,7

Fonte: Apresentação Gerdau Apimec mar/2015

Figura 7: Balanço Patrimonial Metalúrgica Gerdau 2014



BALANÇO PATRIMONIAL
(Valores expressos em milhares de reais)

ATIVO

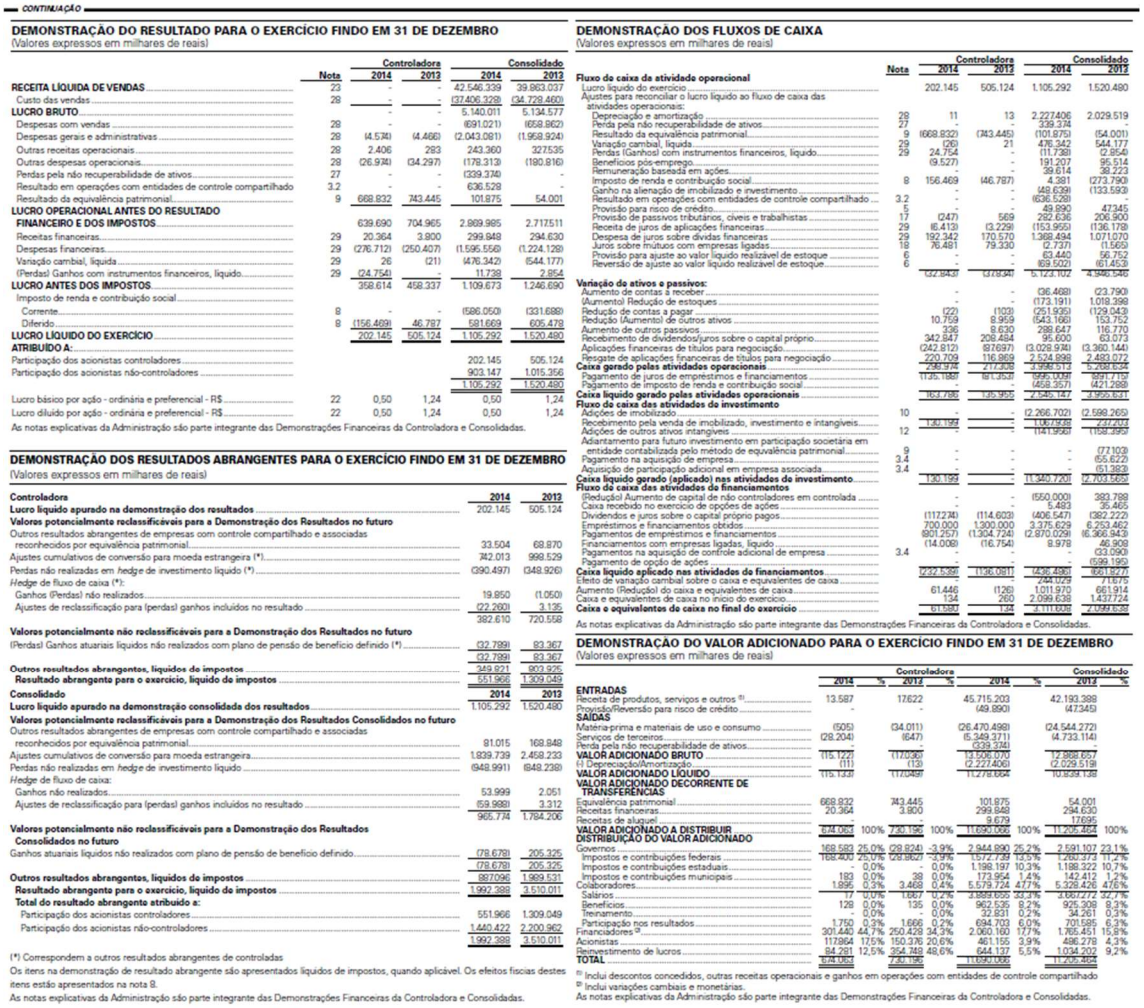
		Controladora		Consolidado	
ATIVO CIRCULANTE	**Nota**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Caixa e equivalentes de caixa	4	61.580	134	3.111.608	2.099.638
Aplicações financeiras					
Títulos para negociação	4	36.081	7.566	2.828.064	2.123.168
Contas a receber de clientes	5	-	-	4.438.676	4.078.806
Estoques	6	-	-	8.866.888	8.499.691
Créditos tributários	7	61	6	688.039	718.181
Imposto de renda/contribuição social a recuperar		15.279	17.288	484.770	394.954
Dividendos a receber		48.462	49.179	-	-
Ganhos não realizados com instrumentos financeiros	15	-	-	41.751	319
Outros ativos circulantes		2.337	1.621	333.690	293.583
		163.800	75.794	20.793.486	18.208.340
ATIVO NÃO-CIRCULANTE					
Créditos tributários	7	-	-	78.412	103.469
Imposto de renda/contribuição social diferidos	8	-	158.581	2.571.371	2.220.085
Partes relacionadas	18	-	-	80.908	87.149
Depósitos judiciais	17	400	356	1.433.588	1.156.844
Outros ativos não-circulantes		783	56	376.516	220.142
Gastos antecipados com plano de pensão	19	-	-	196.799	555.184
Investimentos avaliados por equivalência patrimonial	9	14.480.645	13.937.205	1.394.383	1.590.031
Ágios	11	-	-	12.648.416	11.445.058
Outros intangíveis	12	-	-	1.547.098	1.497.919
Imobilizado	10	658	669	22.132.447	21.419.743
		14.482.486	14.096.867	42.459.938	40.295.624
TOTAL DO ATIVO		14.646.286	14.172.661	63.253.424	58.503.964

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

		Controladora		Consolidado	
PASSIVO CIRCULANTE	**Nota**	**2014**	**2013**	**2014**	**2013**
Fornecedores		5	27	3.236.362	3.271.449
Empréstimos e financiamentos	13	805.838	71.673	2.843.706	1.882.456
Debêntures	14	-	-	-	19.223
Impostos e contribuições sociais a recolher	16	2.044	1.622	408.524	476.729
Imposto de renda/contribuição social a recolher		930	17.153	394.973	194.587
Salários a pagar		14	-	668.713	655.962
Dividendos a pagar	21	-	32.514	-	102.790
Benefícios a empregados	19	-	-	34.218	50.036
Provisão para passivos ambientais	20	-	-	23.025	15.149
Perdas não realizadas com instrumentos financeiros	15	24.754	-	24.754	274
Outros passivos circulantes		2.175	2.242	931.215	637.001
		835.760	125.231	8.565.490	7.305.656
PASSIVO NÃO-CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	13	1.166.792	1.238.899	18.315.372	15.720.397
Debêntures	14	-	-	334.154	386.911
Partes relacionadas	18	772.020	709.547	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8	-	-	944.546	1.187.251
Perdas não realizadas com instrumentos financeiros	15	-	-	8.999	3.009
Provisão para passivos tributários, cíveis e trabalhistas	17	623	870	1.580.281	1.297.645
Provisão para passivos ambientais	20	-	-	93.396	90.514
Benefícios a empregados	19	-	-	1.272.631	942.319
Obrigações por compra de ações	15.f	275.045	981.205	275.045	981.205
Outros passivos não-circulantes		-	-	622.953	419.518
		2.214.480	2.930.521	23.447.277	21.028.769
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	21				
Capital social		6.881.998	6.881.998	6.881.998	6.881.998
Ações em tesouraria		(69.861)	(69.861)	(69.861)	(69.861)
Reserva de lucros		4.148.446	4.035.715	4.148.446	4.035.715
Ajustes de avaliação patrimonial		635.463	269.057	635.463	269.057
ATRIBUÍDO A PARTICIPAÇÃO DOS ACIONISTAS CONTROLADORES		11.596.046	11.116.909	11.596.046	11.116.909
PARTICIPAÇÕES DOS ACIONISTAS NÃO-CONTROLADORES		-	-	19.644.611	19.052.630
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		11.596.046	11.116.909	31.240.657	30.169.539
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO		14.646.286	14.172.661	63.253.424	58.503.964

Fonte: Formulário de Referência Metalúrgica Gerdau (2015)

Figura 8: Demonstrações de Resultado e de Fluxo de Caixa – Met. Gerdau 2014



CONTINUAÇÃO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota	Controladora 2014	Controladora 2013	Consolidado 2014	Consolidado 2013
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	23	-	-	42.546.339	39.863.037
Custo das vendas	28	-	-	(37.406.328)	(34.728.460)
LUCRO BRUTO		-	-	5.140.011	5.134.577
Despesas com vendas	28	-	-	(691.021)	(658.862)
Despesas gerais e administrativas	28	(4.574)	(4.466)	(2.043.081)	(1.958.924)
Outras receitas operacionais	28	2.406	283	243.360	327.535
Outras despesas operacionais	28	(26.974)	(34.297)	(178.313)	(180.816)
Perdas pela não recuperabilidade de ativos	27	-	-	(339.374)	-
Resultado em operações com entidades de controle compartilhado	3.2	-	-	636.528	-
Resultado da equivalência patrimonial	9	668.832	743.445	101.875	54.001
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DOS IMPOSTOS		639.690	704.965	2.889.985	2.717.511
Receitas financeiras	29	20.364	3.800	299.848	294.630
Despesas financeiras	29	(276.712)	(250.407)	(1.595.556)	(1.224.129)
Variação cambial, líquida	29	26	(21)	(476.342)	(544.177)
(Perdas) Ganhos com instrumentos financeiros, líquido	29	(24.754)	-	11.738	2.854
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS		358.614	458.337	1.109.673	1.246.690
Imposto de renda e contribuição social					
Corrente	8	-	-	(586.060)	(331.688)
Diferido	8	(156.469)	46.787	581.669	605.479
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		202.145	505.124	1.105.292	1.520.480
ATRIBUÍDO A:					
Participação dos acionistas controladores				202.145	505.124
Participação dos acionistas não-controladores				903.147	1.015.356
				1.105.292	1.520.480
Lucro básico por ação - ordinária e preferencial - R$	22	0,50	1,24	0,50	1,24
Lucro diluído por ação - ordinária e preferencial - R$	22	0,50	1,24	0,50	1,24

As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Financeiras da Controladora e Consolidadas.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

Controladora	2014	2013
Lucro líquido apurado na demonstração dos resultados	202.145	505.124
Valores potencialmente reclassificáveis para a Demonstração dos Resultados no futuro		
Outros resultados abrangentes de empresas com controle compartilhado e associadas reconhecidos por equivalência patrimonial	33.504	68.870
Ajustes cumulativos de conversão para moeda estrangeira (*)	742.013	999.529
Perdas não realizadas em *hedge* de investimento líquido (*)	(390.497)	(348.926)
Hedge de fluxo de caixa (*):		
Ganhos (Perdas) não realizados	19.850	(1.050)
Ajustes de reclassificação para (perdas) ganhos incluídos no resultado	(22.260)	3.135
	382.610	720.558
Valores potencialmente não reclassificáveis para a Demonstração dos Resultados no futuro		
(Perdas) Ganhos atuariais líquidos não realizados com plano de pensão de benefício definido (*)	(32.799)	83.367
	(32.799)	83.367
Outros resultados abrangentes, líquidos de impostos	349.921	803.925
Resultado abrangente para o exercício, líquido de impostos	551.966	1.309.049
Consolidado	**2014**	**2013**
Lucro líquido apurado na demonstração consolidada dos resultados	1.105.292	1.520.480
Valores potencialmente reclassificáveis para a Demonstração dos Resultados Consolidados no futuro		
Outros resultados abrangentes de empresas com controle compartilhado e associadas reconhecidos por equivalência patrimonial	81.015	169.848
Ajustes cumulativos de conversão para moeda estrangeira	1.839.739	2.458.233
Perdas não realizadas em *hedge* de investimento líquido	(948.991)	(848.238)
Hedge de fluxo de caixa:		
Ganhos não realizados	53.999	2.051
Ajustes de reclassificação para (perdas) ganhos incluídos no resultado	(59.988)	3.312
	965.774	1.784.206
Valores potencialmente não reclassificáveis para a Demonstração dos Resultados Consolidados no futuro		
Ganhos atuariais líquidos não realizados com plano de pensão de benefício definido	(78.678)	205.325
	(78.678)	205.325
Outros resultados abrangentes, líquidos de impostos	887.096	1.989.531
Resultado abrangente para o exercício, líquido de impostos	1.992.388	3.510.011
Total do resultado abrangente atribuído a:		
Participação dos acionistas controladores	551.966	1.309.049
Participação dos acionistas não-controladores	1.440.422	2.200.962
	1.992.388	3.510.011

(*) Correspondem a outros resultados abrangentes de controladas
Os itens na demonstração de resultado abrangente são apresentados líquidos de impostos, quando aplicável. Os efeitos fiscais destes itens estão apresentados na nota 8.
As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Financeiras da Controladora e Consolidadas.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota	Controladora 2014	Controladora 2013	Consolidado 2014	Consolidado 2013
Fluxo de caixa da atividade operacional					
Lucro líquido do exercício		202.145	505.124	1.105.292	1.520.480
Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao fluxo de caixa das atividades operacionais:					
Depreciação e amortização	29	11	13	2.227.406	2.029.519
Perda pela não recuperabilidade de ativos	27	-	-	339.374	-
Resultado da equivalência patrimonial	9	(668.832)	(743.445)	(101.875)	(54.001)
Variação cambial, líquida	29	(26)	21	476.342	544.177
Perdas (Ganhos) com instrumentos financeiros, líquido	29	24.754	-	(11.738)	(2.854)
Benefícios pós-emprego		(9.527)	-	191.207	95.514
Remuneração baseada em ações		-	-	39.614	38.223
Imposto de renda e contribuição social	8	156.469	(46.787)	4.391	(273.790)
Ganho na alienação de imobilizado e investimento		-	-	(48.639)	(133.593)
Resultado em operações com entidades de controle compartilhado	3.2	-	-	(636.528)	-
Provisão para risco de crédito	5	-	-	49.890	47.345
Provisão de passivos tributários, cíveis e trabalhistas	17	(247)	569	282.636	206.900
Receita de juros de aplicações financeiras	29	(6.413)	(3.229)	(153.955)	(136.178)
Despesa de juros sobre dívidas financeiras	29	192.342	170.570	1.368.484	1.071.070
Juros sobre mútuos com empresas ligadas	18	76.481	79.330	(2.737)	(1.565)
Provisão para ajuste ao valor líquido realizável de estoque	6	-	-	63.440	96.752
Reversão de ajuste ao valor líquido realizável de estoque	6	-	-	(69.502)	(61.453)
		(32.843)	(37.834)	5.122.102	4.946.546
Variação de ativos e passivos:					
Aumento de contas a receber		-	-	(36.468)	(23.790)
(Aumento) Redução de estoques		-	-	(173.191)	1.019.398
Redução de contas a pagar		(22)	(103)	(251.935)	(129.043)
Redução (Aumento) de outros ativos		10.759	8.959	(543.166)	153.752
Aumento de outros passivos		336	8.630	298.647	116.770
Recebimento de dividendos/juros sobre o capital próprio		342.847	298.484	95.600	63.073
Aplicações financeiras de títulos para negociação		(242.812)	(87.697)	(3.028.934)	(3.360.144)
Resgate de aplicações financeiras de títulos para negociação		220.709	116.869	2.524.898	2.483.072
Caixa gerado pelas atividades operacionais		296.974	217.308	3.996.517	5.268.634
Pagamento de juros de empréstimos e financiamentos		(1.185.186)	(1.052.)	(995.057)	(991.715)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social		-	-	(458.357)	(421.288)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais		(163.786)	(135.959)	2.545.147	3.955.631
Fluxo de caixa das atividades de investimento					
Adições de imobilizado	10	-	-	(2.266.702)	(2.598.265)
Recebimento pela venda de imobilizado, investimento e intangíveis		130.199	-	130.958	237.207
Adições de outros ativos intangíveis	12	-	-	(144.956)	(158.249)
Adiantamento para futuro investimento em participação societária em entidade contabilizada pelo método de equivalência patrimonial	9	-	-	-	(77.103)
Pagamento na aquisição de empresa	3.4	-	-	-	(55.622)
Aquisição de participação adicional em empresa associada	3.4	-	-	-	(51.383)
Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades de investimento		130.199	-	(1.340.720)	(2.703.565)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos					
(Redução) Aumento de capital de não controladores em controlada		-	-	(550.000)	393.788
Caixa recebido no exercício de opções de ações		-	-	5.493	35.465
Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos		(117.234)	(114.603)	(406.547)	(382.222)
Empréstimos e financiamentos obtidos		700.000	1.300.000	3.375.629	6.253.462
Pagamentos de empréstimos e financiamentos		(901.257)	(1.304.724)	(2.870.029)	(6.366.943)
Financiamentos com empresas ligadas, líquido		(14.008)	(16.754)	8.978	46.908
Pagamentos na aquisição de controle adicional de empresa	3.4	-	-	-	(33.090)
Pagamento de opção de ações		-	-	-	(599.190)
Caixa líquido aplicado nas atividades da financiamentos		(332.499)	(136.081)	(436.498)	(661.827)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	244.029	71.675
Aumento (Redução) do caixa e equivalentes de caixa		61.446	(126)	1.011.970	661.914
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício		134	260	2.099.638	1.437.724
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício		61.580	134	3.111.608	2.099.638

As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Financeiras da Controladora e Consolidadas.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
(Valores expressos em milhares de reais)

	Controladora 2014	%	Controladora 2013	%	Consolidado 2014	%	Consolidado 2013	%
ENTRADAS								
Receita de produtos, serviços e outros [1]	13.587		17.622		45.715.203		42.193.388	
Provisão/Reversão para risco de crédito	-		-		(49.890)		(47.345)	
SAÍDAS								
Matérias-primas e materiais de uso e consumo	(505)		(34.011)		(26.470.499)		(24.544.272)	
Serviços de terceiros	(28.204)		(647)		(5.349.371)		(4.733.114)	
Perda pela não recuperabilidade de ativos	-		-		(339.374)		-	
VALOR ADICIONADO BRUTO	(15.122)		(17.036)		12.506.070		12.868.657	
(-) Depreciação/Amortização	(11)		(13)		(2.227.406)		(2.029.519)	
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO	(15.133)		(17.049)		11.278.664		10.839.138	
VALOR ADICIONADO DECORRENTE DE TRANSFERÊNCIAS								
Equivalência patrimonial	668.832		743.445		101.875		54.001	
Receitas financeiras	20.364		3.800		299.848		294.630	
Receitas de aluguel					9.679		17.695	
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR	674.063	100%	730.196	100%	11.690.066	100%	11.205.464	100%
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO								
Governos	168.583	25,0%	(28.824)	-3,9%	2.944.890	25,2%	2.591.107	23,1%
Impostos e contribuições federais	168.400	25,0%	(28.862)	-3,9%	1.577.759	13,5%	1.260.373	11,2%
Impostos e contribuições estaduais	-	0,0%	-	0,0%	1.196.197	10,3%	1.188.322	10,7%
Impostos e contribuições municipais	183	0,0%	38	0,0%	173.954	1,4%	142.412	1,2%
Colaboradores	1.895	0,3%	3.468	0,4%	5.579.724	47,7%	5.328.426	47,6%
Salários	17	0,0%	1.667	0,2%	3.889.699	33,3%	3.660.272	32,7%
Benefícios	128	0,0%	135	0,0%	962.535	8,2%	925.308	8,3%
Treinamento	-	0,0%	-	0,0%	32.931	0,2%	34.261	0,3%
Participação nos resultados	1.750	0,3%	1.666	0,2%	694.703	6,0%	701.585	6,3%
Financiadores [2]	301.440	44,7%	250.428	34,3%	2.060.160	17,7%	1.765.451	15,8%
Acionistas	117.864	17,5%	150.376	20,6%	461.155	3,9%	486.278	4,3%
Reinvestimento de lucros	84.281	12,5%	354.749	48,6%	644.137	5,5%	1.034.202	9,2%
TOTAL	674.063		730.196		11.690.066		11.205.464	

[1] Inclui descontos concedidos, outras receitas operacionais e ganhos em operações com entidades de controle compartilhado
[2] Inclui variações cambiais e monetárias.
As notas explicativas da Administração são parte integrante das Demonstrações Financeiras da Controladora e Consolidadas.

Fonte: Formulário de Referência Metalúrgica Gerdau (2015)

Figura 9: Fato Relevante Grupo Gerdau - Alteração de Governança

GERDAU

FATO RELEVANTE

Gerdau propõe nova estrutura de governança corporativa

Porto Alegre, 26 de março de 2015 - Os administradores da Metalúrgica Gerdau S.A. e da Gerdau S.A., seguindo as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), propõem às respectivas Assembleias Geral, a se realizarem, respectivamente, nas datas 28 e 29 de abril, uma nova composição dos seus Conselhos de Administração.

A proposta marca mais uma etapa no processo de sucessão da família Gerdau Johannpeter na governança dos negócios. André B. Gerdau Johannpeter, Conselheiro e Diretor-Presidente da Gerdau e Claudio Gerdau Johannpeter, Conselheiro e Vice-Presidente Executivo, passarão a acumular também a Co-Presidência dos Conselhos de Administração da Gerdau S.A. e da Metalúrgica Gerdau S.A.

O atual Presidente dos Conselhos de Administração de ambas as empresas, Jorge Gerdau Johannpeter - e os VicePresidentes Germano, Klaus e Frederico Gerdau Johannpeter - deixarão de integrar os Conselhos de Administração e passarão a fazer parte do Conselho Consultivo a ser criado. Esse novo órgão, a ser presidido por Jorge, com Germano, Klaus e Frederico, visa dar continuidade ao compartilhamento da experiência de estratégia e gestão acumulada por eles ao longo das últimas décadas.

A proposta aos acionistas está fundamentada em um processo conduzido de forma organizada e estruturada, a exemplo da sucessão realizada no Comitê Executivo Gerdau, ocorrida em 2007. Além disso, é importante ressaltar que a Gerdau realizou quatro sucessões de gerações ao longo de sua história de 114 anos, demonstrando a solidez de seu processo de governança e gestão.

Proposta de nova composição dos Conselhos de Administração:

Conselho de Administração da Gerdau S.A.

André B. Gerdau Johannpeter	Co-Presidente
Claudio Gerdau Johannpeter	Co-Presidente
Richard C. Gerdau Johannpeter	Conselheiro
Affonso Celso Pastore	Conselheiro
Expedito Luz	Conselheiro
Oscar de Paula Bernardes	Conselheiro

Conselho de Administração da Metalúrgica Gerdau S.A.

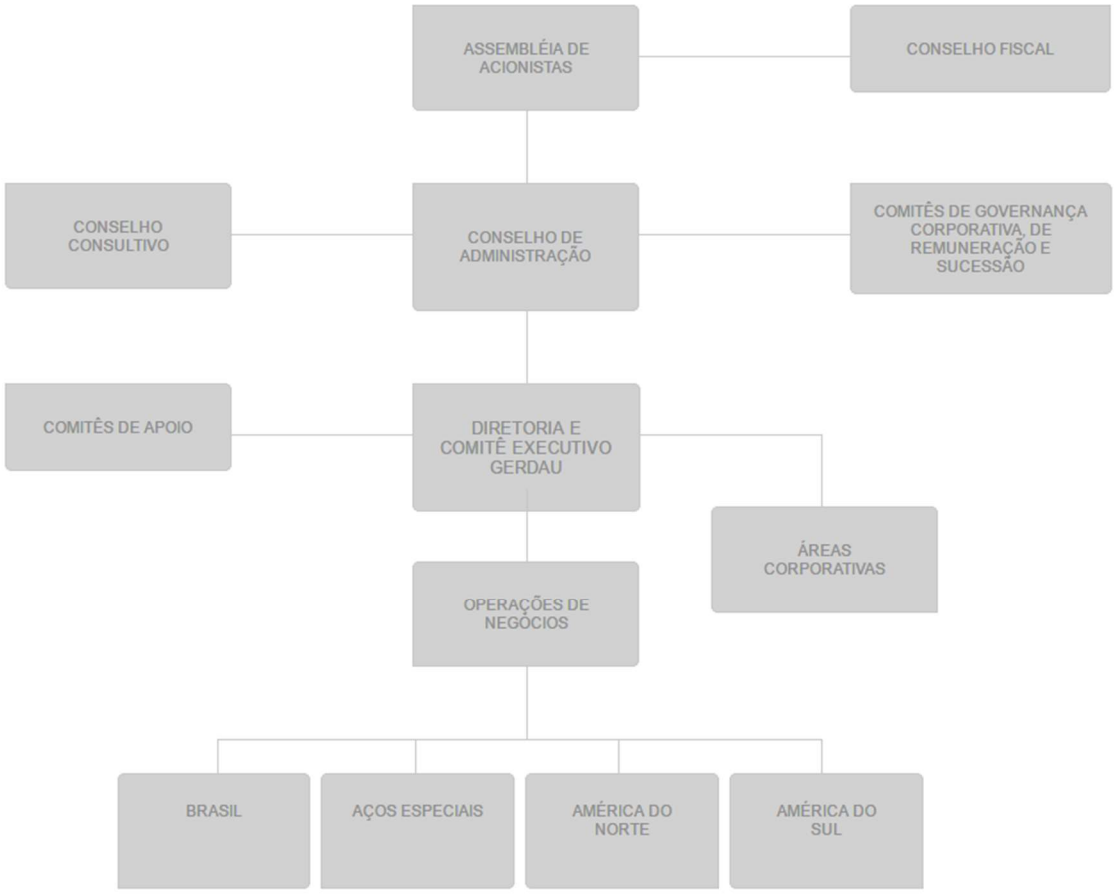
André B. Gerdau Johannpeter	Co-Presidente
Claudio Gerdau Johannpeter	Co-Presidente
Guilherme C. Gerdau Johannpeter	Conselheiro
Richard C. Gerdau Johannpeter	Conselheiro
Affonso Celso Pastore	Conselheiro
Expedito Luz	Conselheiro
Oscar de Paula Bernardes	Conselheiro

Porto Alegre, 26 de março de 2015.

Andre Pires de Oliveira Dias
Vice-Presidente Executivo
Diretor de Relações com Investidores

Fonte: Gerdau (2015)

Figura 10: Nova Estrutura de Governança Corporativa Grupo Gerdau



Fonte: Gerdau (2015)

4.9. Notas de Ensino

4.9.1. Objetivos educacionais

O caso de estudo do Grupo Gerdau tem por objetivo promover o estudo de estratégia e vantagens competitivas em uma empresa familiar através da análise da história real da trajetória do Grupo Gerdau durante seu crescimento e sucessão de comando.

Na história do Grupo Gerdau, o planejamento estratégico de verticalização de produção e de expansão se mescla com a troca de gerações no comando da empresa, assim, o caso em questão permitirá aos alunos: (i) analisar as diversas estratégias do Grupo Gerdau ao longo da sua história; (ii) refletir sobre o papel da cultura organizacional na história do Grupo; (iii) observar e refletir o papel da família como elemento de liderança em uma empresa e (iv) analisar e discutir os desafios da longevidade em uma empresa familiar do ponto de vista de propriedade e sucessão.

Este caso de ensino pode ser aplicado em graduação ou pós-graduação nas disciplinas de Planejamento Estratégico, Gestão de Empresas Familiares e Internacionalização.

4.9.2. Fonte dos Dados

Para coleta dos dados foi utilizada a pesquisa documental de caráter primário através de atos societários e relatórios emitidos pela Metalúrgica Gerdau S.A. e pela Gerdau S.A., e de caráter secundário, com notícias, artigos e reportagens sobre o Grupo Gerdau na mídia.

Adicionalmente foram utilizados depoimentos e entrevistas do Sr. Jorge Gerdau, principalmente seu depoimento em vídeo para o Instituto de Aço Brasil e sua entrevista para o Portal Exame.

Outras fonte de dados foram o livro comemorativo aos 100 anos do Grupo Gerdau e a autobiografia do Sr. Germano Gerdau.

4.9.3. Sugestão de Plano de Ensino

Este caso de ensino pode ser aplicado em sala de aula através da sugestão de plano de ensino em três etapas apresentadas abaixo. Adicionalmente, pode-se realizar um Trabalho em Grupo, com o objetivo de permitir aos alunos a discutirem propostas e sugestões como se fossem membros da família empresária.

Etapa 1: Apresentação do Referencial Teórico

Como o objetivo deste caso de ensino é permitir o estudo de planejamento estratégico de uma empresa e a dinâmica que existe na gestão de uma família empresária, o professor poderá utilizar o caso após apresentar aos alunos o referencial teórico que servirá de base para o estudo.

Existem três abordagens teóricas principais para o estudo do caso. A primeira voltada para o estudo das diversas correntes de pensamento estratégico, com destaque para a Teoria dos Recursos da Firma (modelo VRIO) de Barney (1991) e a Teoria de Capacidades Dinâmicas de Teece (1997)

A segunda abordagem complementa a primeira ao estudar Cultura Organizacional através dos trabalhos de Shein (1984, 1990) e Freitas (1991) e faz a conexão com o estudo de empresas familiares ao apresentar o papel do fundador na criação de uma cultura organizacional no trabalho de Shein (1983).

Por fim, a abordagem teórica da empresa familiar, a ser desenvolvida com o modelo de Gersick et al. (1997) e complemento sobre sucessão nos estudos de Ward (2004) e Passos et al. (2006).

Etapa 2: Apresentação da Metodologia e Leitura do Caso Proposto

O professor apresenta a metodologia do estudo de e solicita a leitura do caso como uma tarefa preparatória para aula seguinte, informando as Questões de Discussão que os alunos deverão preparar para discutir em sala de aula.

Etapa 3: Discussão em Sala de Aula

O professor poderá começar a discussão do caso colhendo as primeiras impressões dos alunos sobre a longevidade do Grupo Gerdau. Com base nestas primeiras respostas, o professor poderá iniciar a resolução das Questões para Discussão apresentadas, interagindo com o grupo de alunos para revisão da base teórica e como a mesma pode ser observada na história de construção do Grupo Gerdau.

Com a resolução das três Questões para Discussão, o grupo de alunos poderá rever a base teórica apresentada previamente e identificar em um caso real como foram tomadas as decisões estratégicas e familiares de um grupo empresarial brasileiro.

Trabalho em Grupo

Após a Etapa 3 de Discussão em Sala de Aula, o professor pode realizar um Trabalho em Grupo.

Os membros dos grupos devem pensar como membros da 5ª geração da família Gerdau, hoje no comando da empresa. Sua missão é discutir e propor sugestões para a governança familiar e do Grupo Gerdau, bem como a preparação e critérios de seleção de herdeiros para eventual comando do grupo.

Este Trabalho em Grupo tomaria dois períodos de aula, um de discussão dentro de cada grupo e um destinado a apresentação das sugestões de cada grupo para toda a turma de alunos.

A base teórica para este trabalho seria Passos et al. (2006) e Ward (2004).

4.9.4. Questões para Discussão

1) Recapitule os principais pontos da teoria dos recursos da firma (*Resource Based View* – Modelo VRIO) e recapitule também os principais pontos da Teoria das Capacidades Dinâmicas e responda quais são as principais capacidades organizacionais, recursos e estratégias do Grupo Gerdau responsáveis pelo sucesso e longevidade de uma empresa que existe há mais de cem anos.

2) Considere que a Cultura Organizacional é um dos principais recursos que uma empresa familiar de sucesso possui para se perpetuar, tendo em vista que os valores iniciais responsáveis pela integração interna da empresa e sua adaptação externa ao meio ambiente de negócios são oferecidos pelo fundador ou pela família fundadora de acordo com os valores da família. Como a Gerdau tem há mais de cinco gerações perpetuado a mesma família na liderança da empresa, responda que elementos da cultura organizacional da Gerdau e dos valores da família são responsáveis por esta longevidade no poder da família, pelo sucesso da empresa e seus excelentes resultados financeiros.

3) Identifique como a família Gerdau se posiciona com o Grupo Gerdau nos sistemas Família, Propriedade e Empresa e seus respectivos eixos de desenvolvimento, conforme o modelo teórico de empresa familiar de Gersick et al. (1997).

4.9.5. Análise do Caso Através das Questões Propostas

Questão 1 – *Resource Based View* – RBV e Teoria das Capacidades Dinâmicas

Segundo Barney (1991), o Modelo VRIO, derivado da Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV), tem por objetivo analisar as vantagens competitivas de uma empresa através da análise dos recursos que a mesma possui, que devem ser Valiosos, Raros, Imperfeitamente Imitáveis e que a Organização consiga explorar.

A RBV tem como pressupostos que os recursos não são distribuídos de forma uniforme entre as empresas, isto é, empresas diferentes deverão ter recursos diferentes que não podem ser transferidos entre as empresas pois possuem imobilismo. Esta heterogeneidade e imobilismo entre os recursos gera as vantagens competitivas sustentáveis entre as empresas.

A Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece et al. (1997) avança na visão baseada em recursos ao adicionar a gestão das competências como elemento de diferenciação e criação de vantagens competitivas, principalmente em mercados mais competitivos.

Assim, para Teece el al. (1997) além dos recursos tangíveis, como localização, equipamentos, finanças, as empresas possuem recursos intangíveis como cultura, valores, experiência que são intransferíveis e pouco imitáveis.

Teece et al. (1997) ainda afirmam que o sucesso competitivo é devido em parte por conta das estratégias assumidas pela empresa, bem como a experiência e eficiência aprendida no passado, que foram transferidas para os processos e rotinas utilizados pela firma no seu funcionamento.

O posicionamento da empresa é derivado dos caminhos que a empresa tomou em sua trajetória, das suas decisões passadas. O passado é importante, pois a experiência adquirida nas rotinas e respostas da empresa frente aos estímulos do

mercado serão utilizados em decisões futuras. O aprendizado da empresa é feito através da tentativa e erro de suas decisões, bem como a avaliação destas decisões.

Ao analisar o caso da Gerdau em sua história de mais de 100 anos, podemos elencar algumas vantagens competitivas sustentáveis criadas pela empresa ao longo de sua trajetória, cujas bases são inclusive transferidas para os valores corporativos.

Como exemplo, destacaria a vantagem competitiva em produção e distribuição, cujos valores corporativos alinhados são: (i) excelência com simplicidade, (ii) ter a preferência do cliente e (iii) foco em resultados.

O Grupo Gerdau sempre buscou utilizar os melhores processos e recursos tecnológicos para a produção, bem como buscou integrar e verticalizar o processo produtivo, com controle na originação de matéria-prima (sucata) e na distribuição dos produtos através da Comercial Gerdau, aproximando-se do cliente. Analisando estes recursos pelo modelo VRIO, teremos:

Valioso – a qualidade de produto da Gerdau é reconhecida no mercado, por atuar e buscar *benchmark* em diversas partes do mundo, o Grupo mantém altos padrões de qualidade.

Raro – ao ter várias unidades de produção perto do mercado consumidor, o grupo Gerdau consegue atender seus consumidores com rapidez. A verticalização e controle de boa parte da matéria prima permite uma maior otimização da produção;

Imperfeitamente Imitável – apesar de existir concorrência, o sistema de distribuição da Gerdau através da Comercial Gerdau criou uma maior proximidade com o cliente, o controle da compra de sucata impede que as unidades produtivas fiquem sem matéria prima a preços competitivos;

Organização – a forma que a empresa montou sua estrutura de produção descentralizada e a sua verticalização permite uma produção otimizada e mais rentável.

Ao mesmo tempo, ao analisar a história do Grupo Gerdau, podemos observar que o crescimento e consolidação do Grupo Gerdau se deu através de processos contínuos de aprendizado, os “caminhos” segundo Teece et al. (1997).

Desde a produção de pregos, já existia no Grupo a preocupação com a qualidade, na II Guerra, com o racionamento de importações, os gestores sofreram a falta de matéria prima, o que impulsionou a compra da Siderúrgica Rio Grandense para verticalizar a produção. Esta preocupação por um maior controle do processo produtivo levou o grupo a ter uma rede própria de captação de sucata e criar a Comercial Gerdau na venda de produtos diretamente ao cliente.

O aprendizado de processos produtivos também foi realizado por tentativas e erros durante a história do Grupo, a compra da Siderúrgica Rio Grandense gerou um aprendizado na operação de mini mills, que foi importante para expansão territorial no Brasil com a compra de pequenas siderúrgicas deficitárias, o Grupo soube reformá-las e melhorar sua produção com compra e operação de novos equipamentos. Outro salto produtivo se deu com a Cosigua, em parceria com o Grupo Thyssen, permitindo um rápido aprendizado em tecnologia e processos para uma planta muito maior que a usualmente operada pelos Gerdau.

A herança de organização financeira e de processos trazida do banco por Curt Gerdau foi importante alicerce na expansão do Grupo desde a compra da Siderúrgica Rio Grandense. Em um cenário em que o Grupo Gerdau foi o consolidador de boa parte da produção siderúrgica de aços longos no Brasil, é certo inferir que os demais grupos não conseguiram ter recursos financeiros e organizacionais suficientes para a competição.

Outro exemplo de vantagem competitiva do Grupo Gerdau é o seu alto grau de internacionalização. Analisando pelo modelo VRIO

Valioso – a diversificação geográfica permite ao Grupo Gerdau obter retornos com menos riscos, diminuindo impactos gerados por recessões em alguns países. Ao mesmo tempo, a diversificação geográfica permite que o Grupo transfira inovações e

tendências observadas para todas as unidades do Grupo, melhorando sua performance;

Raro – são poucos grupos com capacidade de produção internacional, o Grupo Gerdau ao focar sua produção nas Américas do Norte e do Sul, criou uma maior barreira a entrada de outros players;

Imperfeitamente Imitável – a rede de produção e distribuição do Grupo Gerdau no Brasil e Estados Unidos é uma importante vantagem competitiva, sua amplitude e proximidade do cliente dificulta a entrada de um novo concorrente, pois teria que realizar um enorme investimento na construção desta rede sem, no entanto ter a certeza que seria efetivo;

Organização – O Grupo Gerdau aproveita a diversificação geográfica para obter receitas em moedas diferentes, principalmente em dólar, que indexa boa parte do seu passivo, gerando uma proteção natural para alterações no câmbio no Brasil. As inovações e boas práticas de gestão são compartilhadas entre as unidades do grupo.

A internacionalização do grupo Gerdau também foi decorrente de aprendizados contínuos, primeiro com o aumento de exportações, quando o mercado brasileiro começou a diminuir o ritmo de crescimento nos anos 80, para tanto, o Grupo teve que reposicionar seu processo produtivo em busca de mais qualidade a fim de atender as especificações demandadas pelo mercado internacional.

Posteriormente, com a decisão estratégica de aumentar a produção no exterior com a compra de outras plantas produtivas, o Grupo inicia a expansão de forma cautelosa, primeiro no Uruguai pela proximidade geográfica e de cultura e, aos poucos, passa a adquirir empresas maiores na América do Norte, culminando com uma produção no exterior aproximadamente equivalente à brasileira.

Os aprendizados de excelência na produção e distribuição, gestão financeira e internacionalização, são competências únicas que geram ao Grupo Gerdau vantagens competitivas no mercado de aço nas Américas.

Questão 2 – Cultura Organizacional

Segundo Shein (1984) a responsabilidade de criação e fundar a cultura organizacional é do dono ao fundar e gerir a empresa. A cultura é resultado da interação das pessoas que formam o grupo que compõem a empresa.

A cultura será mais forte se a firma possui um grupo de profissionais que passaram juntos experiências em conjunto por muito tempo e, quanto mais forte forem as experiências, mais forte e diferenciada será a cultura empresarial.

Para Shein (1983) o grupo fundador e dono possuem características que derivam da sua condição de empreendedores, assumindo uma maior propensão ao risco e uma visão de longo prazo. Estas características fortalecem e mantém os valores, pressupostos e crenças em uma empresa familiar.

No caso do Grupo Gerdau, podemos observar o elemento cultura em diversos momentos da história do Grupo, primeiro com a compra da Fábrica de Pregos Pontas de Paris por João Gerdau, imigrante alemão que, ao contrário dos demais imigrantes, não atuou na lavoura e sim no comércio e indústria como empresário.

Do ponto de vista familiar, a cultura alemã, com disciplina, planejamento e preparação para o trabalho perpassou as diversas gerações, tendo a quarta geração estudado inclusive em colégios alemães na Argentina e no Brasil.

A transmissão do empreendedorismo e da forma de agir como empresário foi passada por João Gerdau a seus filhos enquanto trabalharam em conjunto.

Da mesma forma, Hugo Gerdau desenvolveu a empresa nos anos seguintes a morte do seu pai. Com o falecimento de Hugo Gerdau a empresa passou a ser administrada por dois funcionários de Hugo que conseguiram atravessar o período da Guerra e um deles, Roberto Nickhorn, trabalhou no Grupo até o fim de sua vida.

É possível inferir que a família deixou os dois funcionários no comando da empresa pois acreditavam que além de serem capazes, eles possuíam as crenças e a forma de agir da família, por terem passado muitas experiências com Hugo Gerdau no comando da firma.

Com a entrada de Curt Johannpeter, o Grupo avançou em tamanho, se tornando um grupo siderúrgico, mas também em cultura, com a visão financista e de processos trazida por Curt da sua experiência bancária.

Com o crescimento da produção, incorporação de novas unidades produtivas e a presença dos filhos de Curt, a 4ª geração, este grupo passou por muitas experiências em conjunto em muito tempo de convivência, quase 30 anos, da década de 50 à década de 80.

Da mesma forma, a ascensão da 4ª quarta geração com Jorge, Germano, Klaus e Frederico dá continuidade à cultura de seu pai porque participaram com ele da direção da empresa. O crescimento para o exterior é outro elemento cultural que foi acrescentado ao Grupo durante a década de 90 e os anos 2000.

Como ocorrido entre a 3ª e a 4ª geração, o trabalho conjunto, por mais de 30 anos entre a 4ª geração e a 5ª geração de André e Claudio, permitiu a incorporação de novos elementos culturais na empresa.

Hoje, o conjunto de missão, visão e valores do Grupo Gerdau somam os diversos elementos culturais perpassados pelas gerações da família em experiências em convivência com os funcionários da empresa.

Um grupo com uma visão global, que procurar ser rentável e sustentável, mantendo o respeito às pessoas e ao ambiente, voltado para o cliente e para a excelência produtiva.

3ª Questão – Sistemas Família, Propriedade e Empresa

Gersick et al. (1997) apresentam a empresa familiar como uma união de três sistemas, família, propriedade e empresa. Estes sistemas se interseccionam com relações de interdependência entre a empresa, a família e os acionistas.

O desenvolvimento da empresa familiar segundo Gersick et al. (1997) se dá através de um modelo tridimensional de 3 eixos de desenvolvimento correspondentes aos 3 sistemas da empresa familiar, os eixos da família, da propriedade e da empresa.

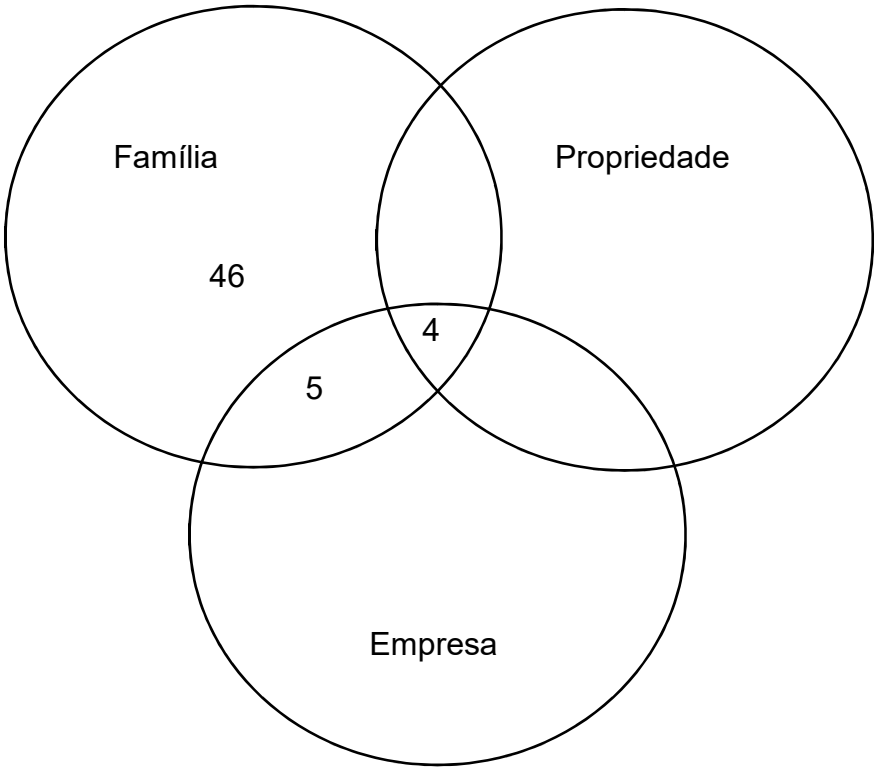
No eixo da propriedade o desenvolvimento inicia-se na fase do dono controlador, passa para a sociedade de irmãos e, depois, para o consórcio de primos.

No eixo da família as etapas são a família empresária jovem, a entrada na empresa, o trabalho conjunto e a passagem do bastão.

No eixo da empresa o desenvolvimento ocorre da fase de *startup*, passa pela expansão e formalização e culmina na maturidade.

Hoje o Grupo Gerdau possui 55 membros, sendo 4 da quarta geração, 16 da quinta geração e 35 da sexta geração. Com a ascensão da quinta geração ao comando da empresa conforme o Fato Relevante de março de 2015, a quarta geração se mantém como acionista e membro do Conselho Consultivo, 5 membros da quinta geração trabalham na empresa e os demais membros são familiares.

Observando estes dados através da figura dos três círculos de Gersick et al (1997), teremos:



Do ponto de vista dos eixos de desenvolvimento dos sistemas da família, propriedade e empresa, conforme o modelo de Gersick et al. (1997), o Grupo Gerdau apresenta hoje:

Eixo da Família: Passagem de Bastão, a quarta geração recém passou o comando da empresa para a quinta geração.

Eixo da Propriedade: Sociedade de irmãos, a quarta geração ainda detém o controle acionário, mas em breve o Grupo estará na fase do consórcio de primos, com a transferência das ações para a quinta geração.

Eixo da Empresa: Maturidade, após grande crescimento doméstico e internacional, o Grupo Gerdau possui uma posição consolidada nos mercados das Américas do Sul e do Norte.

Trabalho em Grupo

O objetivo deste trabalho é gerar a discussão e proposição de alternativas para o futuro da família Gerdau.

Com o apoio dos textos de Passos et al. (2006) e Ward (2004), os grupos devem ser incentivados a criar estruturas de governança para a gestão da família empresária, como por exemplo:

a) Protocolo Familiar;
b) Conselho de Familia;
c) *Family Office*;
d) Conselho Societário.

Os alunos devem ainda discutir e sugerir regras que irão reger a relação familiar nestas estruturas. Para tanto, pode-se incentivá-los através de algumas perguntas, como por exemplo:

i) Quais regras podem reger estas estruturas de governança?;
ii) Quais temas seriam importantes para serem discutidos e acordados?;
iii) O que estaria previsto no Protocolo Familiar?;
iv) Como será a política de voto nos fóruns familiares, por família ou por membro familiar?;
v) Como devem ser preparados os sucessores?;
vi) A sexta geração vai poder trabalhar na empresa? Sob que condições?;
vii) Qual o plano de contingência caso o presidente saia do comando?;
viii) Quais iniciativas serão realizadas para perpetuar a cultura familiar?;
ix) Como incentivar a aproximação dos primos da sexta geração?;
x) Como será administrada a liquidez resultante da distribuição de dividendos anuais?;
xi) Quais serão as regras de liquidez para as ações detidas pelos familiares caso algum membro familiar queira vender sua participação?

5. REFERÊNCIAS:

ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Orientações para elaboração de casos para ensino**. 2012. Disponível em: <www.anpad.org.br/Normas_Casos_para_Ensino_2012.pdf>. Acesso em: 09/09/2016.

ARONOFF, Craig. Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 55-59, 2004.Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1111/j.1741-6248.2004.00003.x/full>. Acesso em: 20/04/2016.

BARBOSA, Fabio José. **A Internacionalização do Grupo Gerdau:** um estudo de caso. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@2 >. Acesso em 07/09/2016.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.full.pdf+html>. Acesso em: 20/10/2015.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001. Disponível em: < http://amr.aom.org/content/26/1/41.full.pdf+html>. Acesso em: 20/10/2015.

_____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986. Disponível em: < http://amr.aom.org/content/11/3/656.full.pdf+html>. Acesso em: 20/10/2015.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. São Paulo. Campus, 2003.

BÖCKER, Franz. Is case teaching more effective than lecture teaching in business administration? An exploratory analysis. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 64-71, 1987. Disponível em:

<http://www.jstor.org/stable/25061009?seq=1#page_scan_tab_contents >. Acesso em: 18/03/2016.

BOWER, Joseph L.; MONTEIRO, Luiz Felipe; HOUT, Sonja Ellingson. **Gerdau (A) Case Study**. Harvard Business School Case 302-016, 2004.

BROCKHAUS, Robert H. Family business succession: Suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, 2004. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x/full>. Acesso em: 16/03/2016.

CARLOCK, Randel; WARD, John. **Strategic Planning for the Family Business:** Parallel planning to unify the family and business. Springer, 2001.

CORREA, Cristiane. **Grandes Líderes – Jorge Gerdau** – O melhor conselho. Video Portal Exame, 02 out. 2008. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4VM9SFTLYL8 >. Acesso em: 15/09/2015.

_____. **Grandes Líderes – Jorge Gerdau** – Segredos da longevidade da empresa. Video Portal Exame, 02 out. 2008. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4VM9SFTLYL8 >. Acesso em: 15/09/2015.

_____. **Grandes Líderes – Jorge Gerdau** – Sem achismos na sucessão. Video Portal Exame, 02 out. 2008. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4VM9SFTLYL8 >. Acesso em: 15/09/2015.

_____. **Grandes Líderes – Jorge Gerdau** – Sonhos para os próximos anos. Video Portal Exame, 02 out. 2008. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4VM9SFTLYL8 >. Acesso em: 15/09/2015

COUTO, Clarice. A Liderança Sutil da Sra. Gerdau. Época Negócios online. 28 jan. 2014. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/11/lideranca-sutil-da-sra-gerdau.html>. Acesso em 06/05/2016.

DE ASSIS, Célia; TEIXEIRA, Francisco M. P.. **Chama empreendedora:** a história e a cultura do Grupo Gerdau : 1901-2001. São Paulo: Prêmio, 2001.

DE OLIVEIRA, Janete L. et al.. De" filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21, 2013. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/111826ac29bcffc8a7bbdace16a1ba9a/1?pq >. Acesso em: 25/04/2016.

_____. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar de família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176, 2012. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/deafd4eb645a0220e43e4078194cfbd1/1?pq>. Acesso em: 25/04/2016.

DONNELLEY, Robert G.. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 7, n. 23, p. 161-198, Jun. 1967. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf >. Acesso em: 19/06/16

EISENHARDT, Kathleen M.. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, Oct. 1989, p. 532-550, Disponível em: < http://www.jstor.org/stable/258557 >. Acesso em: 10/09/2015.

FRASSON, Gustavo A.. **Planejamento sucessório como ferramenta da gestão de riscos em empresas familiares**: um estudo de caso nas empresas Gerdau, Lupo e Dudalina. 2015. Monografia (Bacharelado em Contabilidade). Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3166 >. Acesso em: 09/08/2016.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administraçao de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf >. Acesso em 16/03/2016

Garvin, David A.. Making the Case: Professional Education for the World of Practice. **Harvard Magazine**, p. 56–65., set-out 2003. Disponível em: <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case-html>. Acesso em: 20/03/2016.

GERDAU. **Apresentações e Teleconferências 2000-2016**. Disponível em: <http://ri.gerdau.com/ptb/s-11-ptb.html?idioma=ptb>. Acesso em 04/05/2016.

_____. **Declaração de Missão, Visão e Valores**. 2016. Disponível em: <https://www.gerdau.com/br/pt/quem-somos/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 08/08/2016.

_____. **Fato Relevante: Gerdau Propõe Nova Governança Corporativa**. 26 mar. 2015. Disponível em: <http://gerdau.infoinvest.com.br/ptb/6466/2015.03%20-%20Fato%20Relevante%20Proposta%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20PORT.pdf>. Acesso em 03/09/2015.

_____. **Formulário de Referência**. Disponível em: <http://ri.gerdau.com/ptb/s-4-ptb.html?idioma=ptb>. Acesso em 03/06/2016.

_____. **Gerdau Anuncia Nova Governança Corporativa**. 08 jul. 2002. Disponível em: <http://gerdau.infoinvest.com.br/ptb/5019/2002.07.08Novagovernanacorporativaport.pdf>. Acesso em 04/09/2015.

_____. **Governança Corporativa**. 2016. Disponível em: <https://www.gerdau.com/br/pt/quem-somos/governanca-corporativa>. Acesso em: 08/08/2016.

_____. **Relatórios Anuais 2001-2015**. Disponível em: <http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>. Acesso em 04/05/2016.

GERSICK, Kelin et al. **Generation to Generation:** Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, 1997.

GODOY, Arilda S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf >. Acesso em: 16/03/2016.

GODOY, Arlida S.(b). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf >. Acesso em: 17/03/2016.

GONÇALVES, Glauber Rogerio B.. **Governança corporativa:** Estudo de caso da Gerdau. (Tese de mestrado). Lisboa: ISCTE, 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1989/1/Brasil_Gerdau_Glauber.pdf >. Acesso em: 14/09/2015.

GRACIOSO, Francisco. **Grupo Gerdau:** Os desafios para o século XXI. ESPM, 2000. Disponível em: <https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/07/grupo-gerdau.pdf >. Acesso em: 19/09/2015

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Z.; MUHL, Ediane E.. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: **V Encontro de Estudos Organizacionais**, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO11.pdf >. Acesso em: 15/09/2015.

INSTITUTO AÇO BRASIL. **Fluxo Produção Aço**. Disponível em: <http://www.acobrasil.org.br/site2015/processo.html>. Acesso em: 23/07/2016.

_____. **Produção Siderúrgica Brasileira 2014-2013**. Disponível em: <http://www.acobrasil.org.br/site2015/estatisticas.asp?par=201412>. Acesso em: 23/07/2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Familiar. **IGGC em Foco**. Ed. Especial, n°58, dez. 2011. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/download/newsletter/IBGC58.pdf>. Acesso em: 06/05/2016.

ITO, Sidney, SOARES, Sebastian. **Retratos de Familia**. KPMG, 2016. Disponível em:<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-pesquisa-retratos-de-familia.pdf >, acesso em 19/08/2016.

JOHANNPETER, Germano G.. **Memórias de Aço**: Fatos, Negócios, Empresas e Pessoas Que Conheci. São Paulo. Arte e Meios, 2007

JOHANNPETER, Jorge G.. **Memória Afetiva do Aço**. Instituto Aço Brasil, depoimento em vídeo 07/02/2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CxfMPFMjT9Q >. Acesso em 21/09/2015.

KUHN, Marcelo. **Knowledge Management in a Steel Company:** A case study of the Gerdau Group. 2009. Dissertação (Master of Science in Administration). Massachusetts Institute of Technology.

LANSBERG, Ivan. Os testes de um príncipe. In: MELLO, Marcelo; DE MENEZES, Paulo Lucena (Ed.). **Acontece nas Melhores Famílias:** repensando e empresa familiar**.** São Paulo. Saraiva. 2008.

LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988. Disponível em: <http://fbr.sagepub.com/content/1/2/119.full.pdf+html >. Acesso em: 12/02/2016.

LODI, João B.. **A empresa familiar**. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1978.

MALONE, Stewart C. Selected correlates of business continuity planning in the family business. **Family Business Review**, v. 2, n. 4, p. 341-353, 1989. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1989.tb00003.x/pdf >, Acesso em: 14/05/2016.

MUSACCHIO, Aldo. Interview with Jorge Gerdau 02 jul. 2013 (transcrição). **Creating Emerging Markets – Oral History Collection**. Harvard Business School. Disponível em: <http://www.hbs.edu/businesshistory/Documents/emerging-markets-transcripts/Gerdau_web.pdf>. Acesso em 06/05/2016.

NUNES, Leni H.; VASCONCELOS, Isabella F. G.; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OTT, Fernanda. **Os centros de documentação e memória criados por empresas privadas no Brasil das décadas de 1990 e 2000 e o caso Gerdau**: a construção de patrimônio, memórias e identidades. 2013. Dissertação (Mestrado em História). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/78140 >. Acesso em: 10/08/2016

PASSOS, É. et al.. **Família, Família, Negócios à Parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo. Gente, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria A.. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200012&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 21/09/2015.

ROTHER, Larry. From Brazil, An Emerging Steel Giant; A Family Company Shops Abroad for Acquisitions**. New York Times**. 30 ago. 2001. Disponível em: < http://www.nytimes.com/2001/08/30/business/brazil-emerging-steel-giant-family-company-shops-abroad-for-acquisitions.html?pagewanted=all&pagewanted=print>. Acesso em: 06/05/2016.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3, 1984. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/ >, Acesso em: 03/04/2016.

_____. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990. V. 45(2), Feb. 1990, p. 109-119. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1990-15978-001 >. Acesso em: 03/04/2016.

_____. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture (1983). **Organizational Dynamics**, Vol. 12, Issue 1, p. 13-28, 1983. Disponível em: <https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet?publisherName=ELS&orderBeanReset=true&contentID=0090261683900232 >. Acesso em: 03/04/2016.

SHAKESPEARE, Willian. **A Tempestade**. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/tempestade.html#tmpt21 >. Acesso em: 09/09/2016

SUSIN, Lia T.. **Gerdau SA**: um estudo de caso sobre a estrutura financeira da aquisição da Chaparral Steel. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/17510>. Acesso em: 01/09/2016.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997. Disponível em: < http://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#fndtn-page_scan_tab_contents >. Acesso em: 26/04/2016.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf >. Acesso em: 15/10/2015.

VERGARA, S.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed.. São Paulo: Ed. Atlas, p. 48, 2003.

VIEIRA, Fabio Henrique Cavalcante. **Análise da Trajetória de Crescimento do Grupo Gerdau**. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Fabio_Vieira.pdf >. Acesso em: 20/04/2016.

WARD, John L. Growing the family business: Special challenges and best practices. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x/pdf >. Acesso em: 15/09/2015

_____. **Perpetuating the family business:** 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. Londres. Palgrave Macmillan, 2004

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/pdf >. Acesso em: 15/05/2016.

WORLD STEEL ASSOCIATION. **World Steel in Figures**. 2015. Disponível em <http://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2015/World-Steel-in-Figures-2015-is-available-online.html>. Acesso em: 18/09/2015

YIN, Robert. Estudo de caso: procedimentos e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman,2001.