

CHAMA EMPREENDEDORA

A história e a cultura do Grupo Gerdau

1 9 0 1 – 2 0 0 1





Gerdau 100 Anos

CHAMA EMPREENDEDORA

A história e a cultura do Grupo Gerdau

1901 – 2001



O Grupo Gerdau está entre os maiores conglomerados industriais genuinamente brasileiros, com presença marcante na América Latina, no Canadá e nos Estados Unidos.

Sua história centenária não reflete apenas a excelência tecnológica e a competente gestão do capital, marcas inconfundíveis do grupo. Demonstra, antes de tudo, que a construção de uma grande empresa precisa estar fundamentada em princípios, valores éticos, perseverança, e muita vontade de empreender.

Esses postulados, permeando todos os níveis hierárquicos da organização, vêm garantindo a expansão contínua dos negócios, a lucratividade e, principalmente, a plena satisfação de todos os públicos envolvidos com o grupo, interna e externamente.

A Gerdau é uma empresa de controle familiar gerida profissionalmente. Essa conjugação de fatores permitiu a conservação de um rico aprendizado, acumulado e partilhado em quatro gerações de comando, nas quais os processos se modernizaram continuamente, graças à construção e à manutenção de uma cultura empresarial vigorosa, que atua como força propulsora do crescimento e da expansão do grupo.

Coerente com seus princípios norteadores, a Gerdau sempre estimulou e participou da criação de entidades e organismos setoriais de enorme importância e assumiu, desde cedo, compromissos

sociais de vanguarda, com o estímulo à formação profissional, à cultura e às artes plásticas e à preservação ambiental, quando poucas empresas enxergavam a importância dessa participação.

Ao completar seus primeiros cem anos, a Gerdau continua se renovando, consolidando as bases multinacionais de um grupo cada vez mais competente e sofisticado, mas mantendo as sementes ancestrais que originaram e garantiram sua trajetória.

Este livro apresenta uma história escrita por milhares de mãos, durante um século de crença no trabalho, persistência, espírito empreendedor, respeito ao talento e às qualidades humanas.

Em suas páginas estão registrados os momentos mais importantes da empresa, quando rompeu paradigmas, consolidou posições, descortinou novos horizontes e se transformou no grupo industrial e comercial que entra vitorioso no terceiro milênio.

A trajetória do Grupo Gerdau é um grande exemplo de que valores éticos consagrados, como trabalho, perseverança, determinação e respeito às pessoas, desconhecem limites, ampliam fronteiras e resistem intactos à passagem do tempo.

Os editores

Quando João Gerdau iniciou uma fábrica de pregos em 1901, estava dando início a uma vitoriosa trajetória empresarial, posteriormente lapidada por novas gerações da família e por todas as pessoas que fazem parte de nossa história.

Essa chama empreendedora, que foi a base de todas as nossas realizações, permanece vivamente acesa em nossa cultura, estimulando-nos a abraçar continuamente novos desafios, com grande determinação, disciplina, profissionalismo e respeito a sólidos princípios éticos.

Estamos convictos de que uma empresa deve trabalhar com valores para ser duradoura e, como ocorre agora com o nosso grupo, atingir os primeiros cem anos. Esses valores, que envolvem o respeito às pessoas e o espírito de solidariedade, são semelhantes aos que cada um de nós cultiva junto à família.

Também estamos convictos de que as pessoas são o maior patrimônio de qualquer organização. Máquinas, tecnologia, terrenos, imóveis e outros bens materiais podem ser comprados. Formar e manter uma equipe preparada e continuamente estimulada é sempre o desafio mais importante.

No fundo, valores e profissionalismo fazem a diferença nas empresas que prosperam. Nestas, todas as pessoas envolvidas têm consciência desses conceitos, acreditam neles e postulam o seu

contínuo aperfeiçoamento, criando assim o resultado com o qual qualquer organização consegue se perpetuar – o do cliente satisfeito.

O Grupo Gerdau está comemorando cem anos de realizações. Com a publicação deste livro, queremos dividir nossa história com todos os que nos apoiaram nessa grande jornada, e agradecer a confiança sempre depositada por nossos clientes, colaboradores, acionistas, investidores, fornecedores e comunidades.



Germano Gerdau Johannpeter



Klaus Gerdau Johannpeter



Jorge Gerdau Johannpeter



Frederico Gerdau Johannpeter



©2001

PRÊMIO EDITORIAL LTDA.
ALAMEDA CAMPINAS, 463/5º
01404-902 SÃO PAULO SP
TEL: 11 289 8133
FAX: 11 287 4181
PREMIO@PREMIOPAR.COM.BR

EDITOR E DIRETOR
MARINO LOBELLO

GERENTE EXECUTIVA
CÉLIA DE ASSIS

GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO
JOÃO BERNARDES GIL JÚNIOR

CHAMA EMPREENDEDORA – A HISTÓRIA E A CULTURA DO GRUPO GERDAU

SUPERVISÃO: COMUNICAÇÃO SOCIAL DO GRUPO GERDAU

COORDENAÇÃO E EDIÇÃO: CÉLIA DE ASSIS

PESQUISA HISTÓRICA: MEMÓRIA & IDENTIDADE (MARIA ELIZABETH TOTINI, RENATA MAGALHÃES DE ANDRADE),
CHRISTIAN ORDOQUE E FERNANDA OTT

TEXTO: FRANCISCO M. P. TEIXEIRA

PROJETO GRÁFICO E EDIÇÃO DE ARTE: ANGELA MENDES

PRODUÇÃO GRÁFICA: VITOR VICENTINI

ASSISTÊNCIA DE ARTE: ANA TREVISAN

ASSISTÊNCIA EDITORIAL: ROSANGELA KIRST

REVISÃO DE TEXTOS: ANA MARIA MENDES BARBOSA E SUZETE CASELLATO

1948 A era do aço **1981**

14
SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE
38
EXPANSÃO DE FRONTEIRAS
60
REGIONALIZAÇÃO
72
COMERCIAL GERDAU
82
CULTURA EMPRESARIAL

1901 As origens do Grupo Gerdau **1948**

106
FÁBRICA DE PREGOS
118
JOÃO GERDAU
138
HUGO GERDAU

1981 O crescimento e o desafio da continuidade **2001**

154
INTERNACIONALIZAÇÃO
170
NO CORAÇÃO DA SIDERURGIA BRASILEIRA
184
GESTÃO PROFISSIONAL
196
COMPETIDOR GLOBAL
212
COMPROMISSO SOCIAL
232
UMA MARCA CENTENÁRIA

244
CRONOLOGIA
258
DESEMPENHO HISTÓRICO - GRANDES NÚMEROS
266
MEMBROS DO CONSELHO E DA DIRETORIA DO GRUPO
GERDAU NOS SEUS PRIMEIROS CEM ANOS
268
FONTES BIBLIOGRÁFICAS E DE PESQUISA

1948 - 1981
A E R A D O A Ç O



Da entrada na siderurgia à expansão internacional, a consolidação do Grupo Gerdaal.
Valores éticos, gestão profissional, austeridade financeira, competitividade
industrial e comercial foram a base de um crescimento sólido e seguro.

GERDAAL

11kg

EN 10002
A2-70
5/8 x 11







A Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris foi a origem do Grupo Gerdau, que ingressou na siderurgia com a Siderúrgica Riograndense, em 1948.

Nas páginas anteriores, as instalações da Gerdau na avenida Farrapos. À esquerda, a Fábrica de Pregos; à direita, a Siderúrgica Riograndense, em imagem dos anos 1960.

Muito havia a ser feito quando a nova diretoria assumiu o controle da Siderúrgica Riograndense, em fevereiro de 1948.

A Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris, pertencente à família Gerdau desde o início do século 20, acabara de adquirir o empreendimento. Era o primeiro passo da entrada dos Gerdau no ramo siderúrgico, após uma decisão ousada e arriscada, que ampliava os negócios de fabricação de pregos para um ramo novo e ainda pouco conhecido.

Instalada há quase cinco décadas na rua Voluntários da Pátria, a Fábrica de Pregos Pontas de Paris era uma das mais tradicionais e prósperas do corredor industrial e comercial que margeava o estuário do rio Guaíba. Com as dificuldades de importação geradas pela Segunda Guerra Mundial, os preços de seus produtos sofreram uma elevação natural, o que permitiu à fábrica acumular um expressivo caixa. Entretanto, durante o conflito, o arame, matéria-prima básica para a produção dos pregos, passou a ser fornecido sob regime de cotas controlado pelo governo federal. Ao final da guerra, a empresa encontrava-se capitalizada, mas vulnerável em relação ao fornecimento de matéria-prima, concentrado num único fornecedor interno, a Cia. Belgo-Mineira, ou sujeito aos humores da política cambial, no caso de importação.

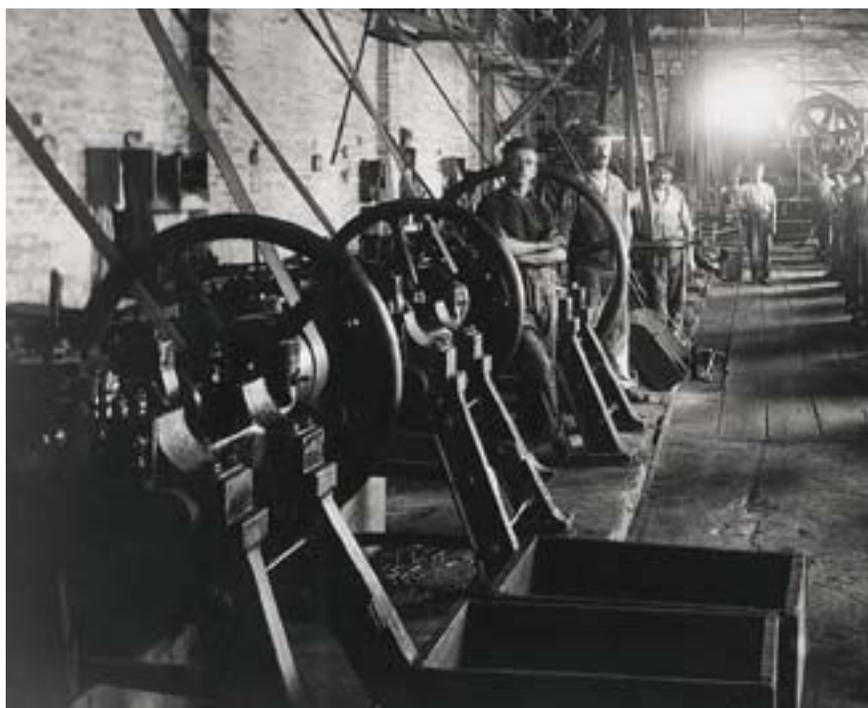
Para seus dirigentes, Curt Johannpeter, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, a Fábrica de Pregos tinha pela frente perspectivas bastante positivas.

A empresa estava sólida e o mercado em expansão. Mas eles não tinham dúvida de que era preciso ganhar autonomia em relação às fontes de matéria-prima. Melhor ainda se a empresa se capacitasse para produzir o arame, obtendo assim maior controle sobre os custos de seus produtos.

Essa possibilidade tornou-se real com a decisão de comprar a Riograndense, em 1948.

À distância no tempo, essa expansão do negócio de metalurgia em direção à siderurgia poderia parecer uma operação simples e tranqüila, perfeitamente

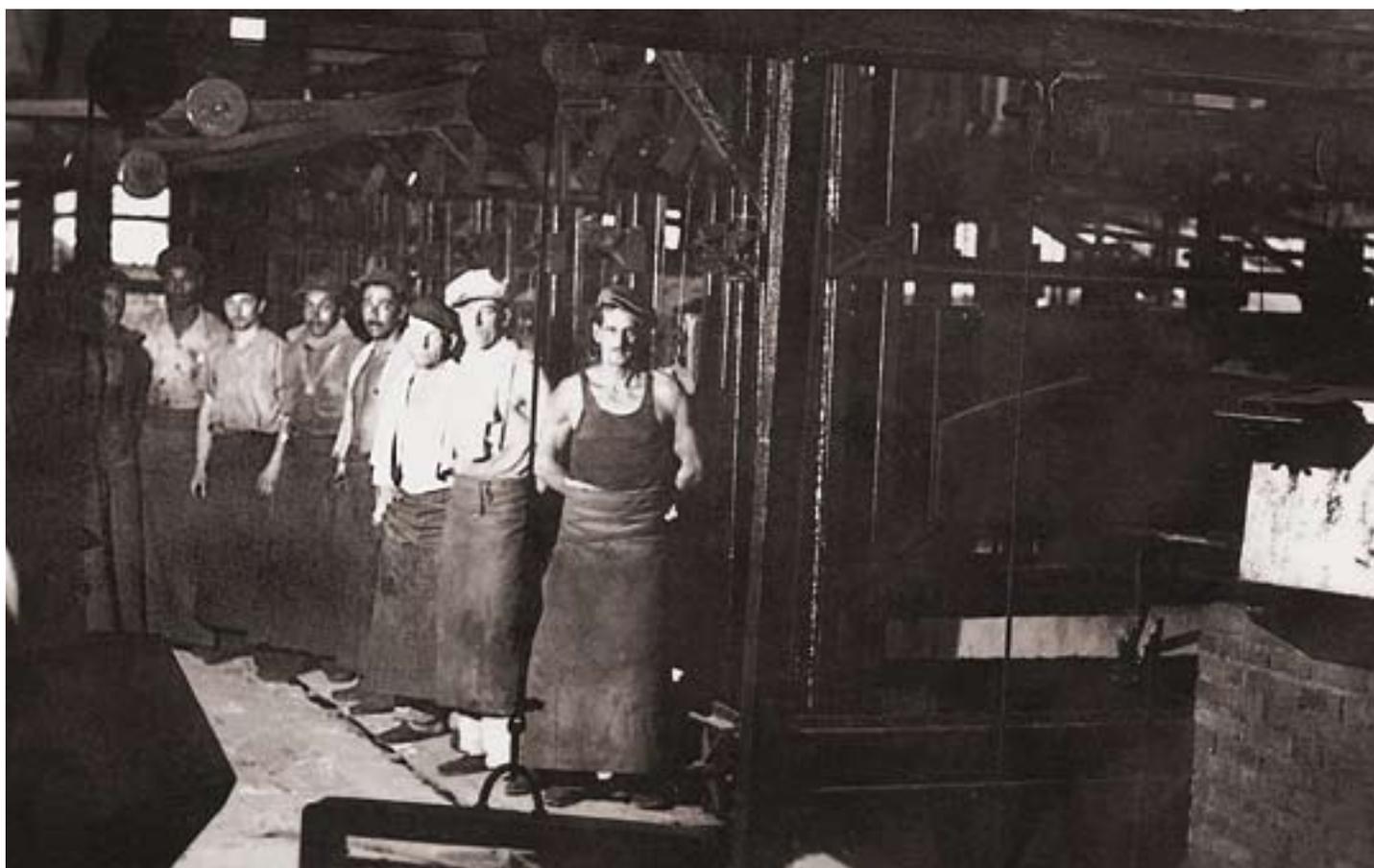
Funcionários nas instalações da Fábrica de Pregos Pontas de Paris, anos 1930. A necessidade de alcançar auto-suficiência de matéria-prima para a Fábrica de Pregos foi o motivo impulsionador para a entrada da Gerdau na siderurgia. Ao lado, antigas embalagens de pregos.



Abaixo, funcionários da Riograndense junto ao forno de reaquecimento de tarugos, em 1938. Na página ao lado, máquina de trefilar, nos anos 1940. A Siderúrgica antecipava o modelo de sucesso das miniusinas, que trabalham com forno elétrico e sucata ferrosa como matéria-prima.

encaixada na lógica empresarial do “crescer para sobreviver”. Não foi. Apesar da clareza e da firmeza na tomada de decisão, a operação foi complexa e difícil. Complexa tecnicamente, pois a Fábrica de Pregos, além de ser a menor das duas empresas, estava entrando em um novo tipo de atividade. Difícil e arriscada financeiramente, pois os recursos em caixa, mesmo expressivos, não eram suficientes para o investimento. Tiveram de ser complementados pela venda de imóveis e pela hipoteca da casa da família de Curt Johannpeter e Helda Gerdau, herdeira e principal acionista da Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris.

Mas foi, sobretudo, uma operação muito bem-sucedida, de grande significado e de enormes conseqüências – talvez não imaginadas na época. A aquisição manteve vivo um projeto inovador e confirmou a eficiência



tecnológica e mercadológica das miniusinas siderúrgicas (*market mills* ou *minimills*). E elevou substancialmente o potencial de crescimento futuro da Gerdau. Com essa operação, abriu-se uma nova frente de negócio. Apoiada em uma aguda visão estratégica e na determinação de crescer sempre com solidez e segurança, a Gerdau estava abrindo novos horizontes e, certamente, o período mais fecundo de sua história.

ANTECIPANDO UM MODELO DE SUCESSO

Construída em 1938, junto à avenida Farrapos, no bairro Floresta, zona norte de Porto Alegre, a Riograndense nasceu do espírito empreendedor e pioneiro do empresariado gaúcho. Introduziu a atividade siderúrgica no Rio Grande do



Funcionários na implantação do laminador, em 1946. Com muitos de seus processos de produção ainda manuais, a Riograndense necessitava de investimentos em infra-estrutura e tecnologia para tornar-se competitiva.



Sul, antes mesmo que a siderurgia ganhasse força e começasse a impulsionar a modernização brasileira nas décadas de 1940 e 1950.

As miniusinas siderúrgicas à base de sucata ferrosa e forno elétrico a arco estão hoje disseminadas pelo mundo inteiro e respondem por boa parte da produção mundial de laminados de aço. Nos anos 1940 ainda eram novidade. No Brasil, experiências pioneiras, como a da Siderúrgica Riograndense, antecipavam um modelo tecnológico que viria criar uma indústria alternativa à siderurgia clássica.

As vantagens dessas *minimills* ou *market mills*, como são conhecidas internacionalmente, eram muitas: investimento inicial menor, captação da matéria-prima e venda dos produtos no mercado regional, maior proximidade com fornecedores e clientes – o que resulta em vantagens logísticas e custos competitivos –, além da preservação ambiental com a reciclagem da sucata. Em determinadas linhas de produção, de laminados para a construção civil por exemplo, eram vantagens nada desprezíveis.

Em fevereiro de 1938, dezessete empresários e investidores gaúchos, entre comerciantes, industriais e pecuaristas, liderados por Victor Loureiro Issler, Gabriel Pedro Moacyr e João Alberto

Lahogue, fundaram a Siderúrgica Riograndense S.A., para fabricar aço e laminados longos (arames e barras) com aproveitamento de sucata de ferro. Nas modestas instalações da avenida Farrapos, a indústria começou laminando vergalhões a partir de ferro-pacote. Só em 1946 pôde iniciar a laminação de lingotes com a operação do forno elétrico de 3 toneladas/hora importado dos Estados Unidos. “As dificuldades eram muitas e os recursos poucos”, lembra o engenheiro químico Edgar Kramer Oliveira que, junto com o engenheiro mecânico-eletricista Heddy Pederneiras, Henrique

Preservando um empreendimento pioneiro

Anawate, engenheiro metalúrgico, e o técnico Pedro Santana, respondia pela operação da indústria. Alguns avanços tecnológicos importantes iam sendo conseguidos, como o preaquecimento da

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



Oficina de manutenção da Riograndense. Ao centro, Pedro Santana, um dos técnicos responsáveis pela operação da siderúrgica.





A trefilaria nos anos 1950. Logo após a aquisição da Riograndense pela Gerdau, a siderúrgica recebeu várias melhorias técnicas e de infraestrutura, com a importação de novas máquinas e a implantação da trefilaria.

A Siderúrgica Riograndense fora criada justamente para atender a esse segmento. Iniciou com o chamado ferro-pacote – feixes de sucata e restos de vergalhões amarrados com arame –, aquecido a temperaturas elevadas para permitir a laminação. Tanto o manejo do forno quanto a laminação eram processos difíceis. Logo após a guerra, entretanto, a siderúrgica passou a usar um forno elétrico a arco, de 3 toneladas. Apesar da pequena capacidade e das corridas demoradas, a produção do aço líquido possibilitou elevar a qualidade dos lingotes e das barras laminadas.

Aproveitando a forte demanda gerada no contexto da Segunda Guerra Mundial, chegou a exportar parte da produção para a Argentina e outros países vizinhos. Mas apesar da ousadia e empenho de seus administradores, a indústria completou os primeiros dez anos de atividade em situação difícil. Além das questões técnicas, atravessava sérios problemas financeiros que refletiam no crescimento das dívidas e no atraso dos salários. Precisava receber urgentemente novos investimentos para continuar a operar.

Fatura da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A., denominação que receberia a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A., em 1959, quando já implantada também na avenida Farrapos, em frente à siderúrgica. No futuro, a empresa seria a *holding* do Grupo Gerdau.

A entrada dos novos donos, em 1948, permitiu sanear financeiramente a empresa, mas ainda eram necessários diversos ajustes técnicos e de infraestrutura para garantir a normalização das atividades e a melhora gradual da produtividade. Alguns investimentos tiveram de ser feitos em curto prazo, com melhorias na aciaria e na laminação e a importação de novas máquinas. E, naturalmente, foram tomadas medidas





para a instalação da trefilaria, para atender à necessidade de produção de arames para a Fábrica de Pregos – posteriormente também para a Companhia Geral de Indústrias, controlada igualmente pela família Gerdau.

EM SAPUCAIA DO SUL, A USINA II

Com Curt na administração geral, a siderúrgica foi melhorando seu desempenho apesar da simplicidade das instalações, onde os processos tinham flagrantes limitações e as operações eram quase todas manuais. Também as dificuldades naturais de gerenciamento de um negócio maior e ainda pouco conhecido para aqueles homens foram paulatinamente vencidas.

Nickhorn, Curt e Germano, seu filho mais velho que começava a trabalhar

A imagem clássica da siderurgia na década de 1940, num tempo em que os operadores faziam revezamento, trabalhando vinte minutos e descansando quarenta, em função das altas temperaturas decorrentes do processo de laminação do aço.

na indústria, por exemplo, passaram a freqüentar regularmente o pátio de descarga dos caminhões e carroças de sucata. Era preciso acompanhar de perto aquelas complicadas negociações que garantiam a qualidade e o preço da matéria-prima. Curt, além de cuidar da administração, fazia constantes visitas à aciaria, laminação e trefilaria da usina para se inteirar da produção.

A nova empreitada apresentou tamanho e tão rápido sucesso que, já em 1952, Curt Johannpeter e seus parceiros decidiam transferir a Fábrica de Pregos também para a Farrapos, para um terreno adquirido da própria Riograndense destinado a uma possível expansão da indústria e originalmente contíguo à usina, mas que fora separado pela abertura da avenida Farrapos no final dos anos 1930.

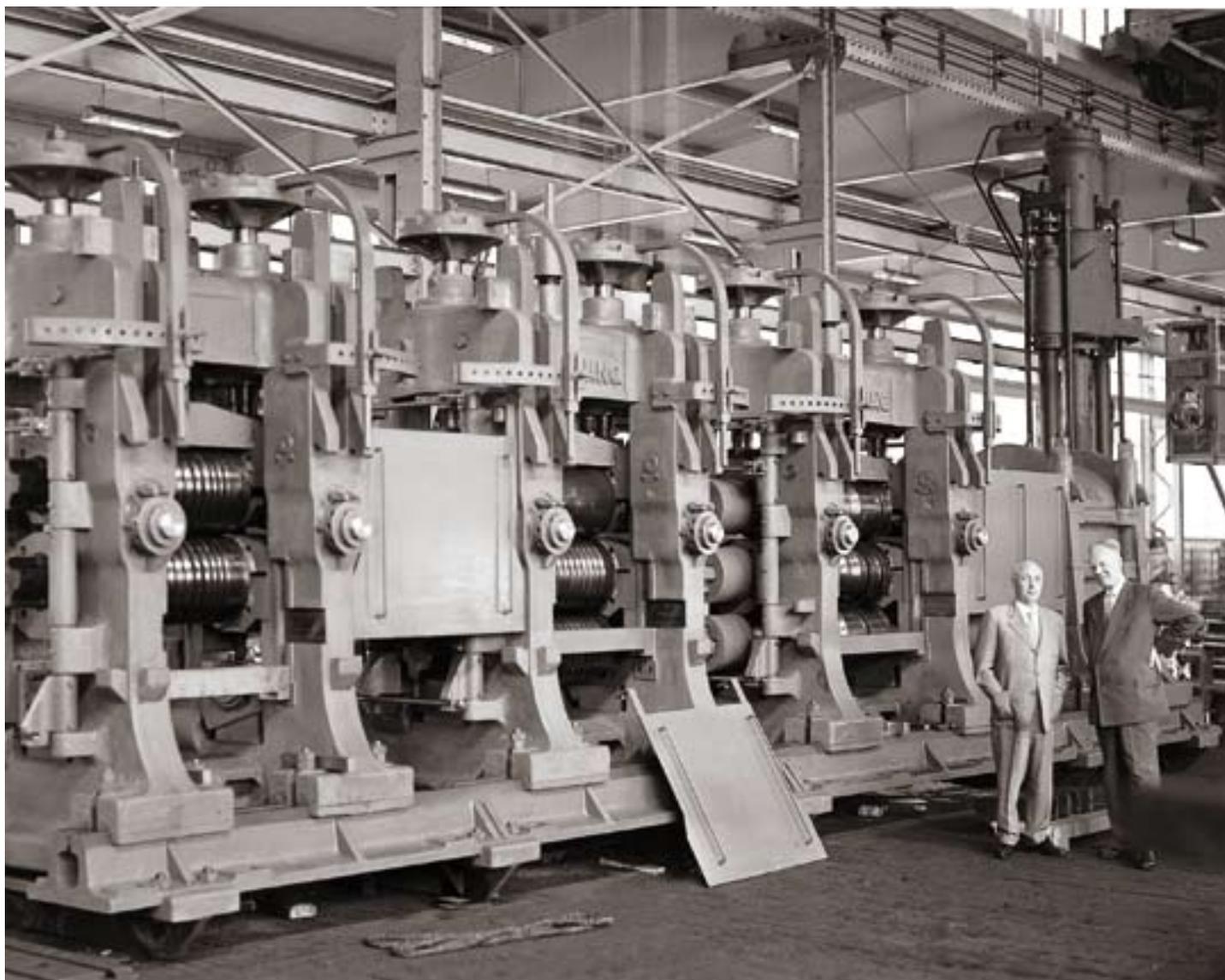
Na verdade, apesar do total sucesso do empreendimento – e também por causa dele, sem dúvida –, Curt e seus companheiros de direção já avaliavam as limitações físicas e técnicas da UFA, como era chamada a usina da Farrapos. O espaço acanhado e os problemas de operação, como a precariedade do fornecimento de energia elétrica, eram vistos como obstáculos ao seu futuro crescimento. Funcionários antigos lembram que “a luz tremia muito quando o forno era ligado” – a luz tremia, o barulho aumentava e a vizinhança reclamava.

O sucesso do negócio aliado às promissoras perspectivas de mercado, indicadas pelo crescimento vegetativo de consumo proveniente da industrialização, do aumento populacional e da melhoria do padrão de vida das pessoas, impulsionava os diretores da Riograndense a fazer um planejamento de maior alcance. No início de 1954, discutiam-se alternativas de expansão que anulassem os obstáculos físicos e de infra-estrutura existentes na UFA para seu contínuo crescimento. Isso implicava necessariamente a escolha de um outro local para a instalação de uma nova usina.

Na página ao lado, Usina Rio dos Sinos, com a aciaria ainda em construção. O sucesso do novo empreendimento da Gerdau foi rápido. Seis anos após a aquisição da Riograndense, já era necessário expandi-la. A área escolhida para a implantação da nova unidade foi Sapucaia do Sul, na região do rio dos Sinos, próxima à capital Porto Alegre.

Definida esta nova estratégia, nos finais de semana Curt e Nickhorn, a bordo de um confortável Chevrolet 51, passaram a procurar um local ideal nas proximidades de Porto Alegre. Entre tantas áreas visitadas por eles, escolheram uma de cem hectares em Sapucaia do Sul, entre o rio dos Sinos e a BR-116, a 25 quilômetros da capital. Para a decisão pesaram a boa localização, a ausência de moradores nas redondezas, abundância de água e garantia de fornecimento de eletricidade pelo governo estadual. As obras da Usina II da Siderúrgica Riograndense, ou Usina Rio dos Sinos, começaram logo, em 1955.





Curt Johannpeter ao lado do laminador Banning, importado da Alemanha. Em 1957, a nova usina já fornecia os lingotes para a fábrica da avenida Farrapos.

Fazer planos e escolher o terreno foi fácil. Difícil foi, como na compra da UFA, garantir o financiamento para a implantação do projeto e para a importação de equipamentos. Isso exigiu muito empenho pessoal e toda a competência de Curt Johannpeter como financista junto ao Ministério da Fazenda, ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e ao Banco do Brasil, no Rio de Janeiro. Para as intermináveis e cansativas reuniões, negociações e apresentações de plantas e documentos. Curt permaneceu na antiga capital federal por quase três meses.

Os recursos e as licenças de importação saíram a tempo. E em menos de três anos a aciaria, a base da usina, estava em condições de ser inaugurada. Com um forno com capacidade para 5 toneladas comprado na Tchecoslováquia, de bom tamanho para a época, fez sua primeira corrida em 1957 e passou a fornecer lingotes para a fábrica da avenida Farrapos. Em 1959 entrou em operação o primeiro trem laminador, importado da Alemanha, e, pouco mais tarde, foi instalada a trefilaria.

A usina de Sapucaia estava completa, produzia cerca de 18 mil toneladas por ano. E, desde 1961, empregava o processo de lingotamento contínuo,

A siderurgia não-convencional, que usa fornos elétricos em lugar dos altos-fornos

a carvão e consome sucata em lugar do minério de ferro, vem prestando

há quase um século um serviço de inestimável valor à humanidade: a reciclagem de resíduos de metal. Cada lingote de aço de 500 quilos que sai da aciaria para a laminação é o resultado do reaproveitamento de quantidade equivalente de restos de ferro, aço, lata, arames, cabos, telas, entre outros materiais, que podem vir tanto do resíduo doméstico quanto das sobras das estamparias industriais e do desmonte de carros velhos ou navios desativados.

A Gerdau se orgulha de ter-se tornado uma das maiores recicladoras de sucata ferrosa do Brasil e do mundo. Isso se deve ao seu crescimento, certamente, mas também à estreita parceria que sempre procurou

manter com as redes de captação, armazenagem e distribuição de sucata em todo o país. A sucata é preciosa para os comerciantes e essencial para a indústria siderúrgica. Nas negociações, a busca

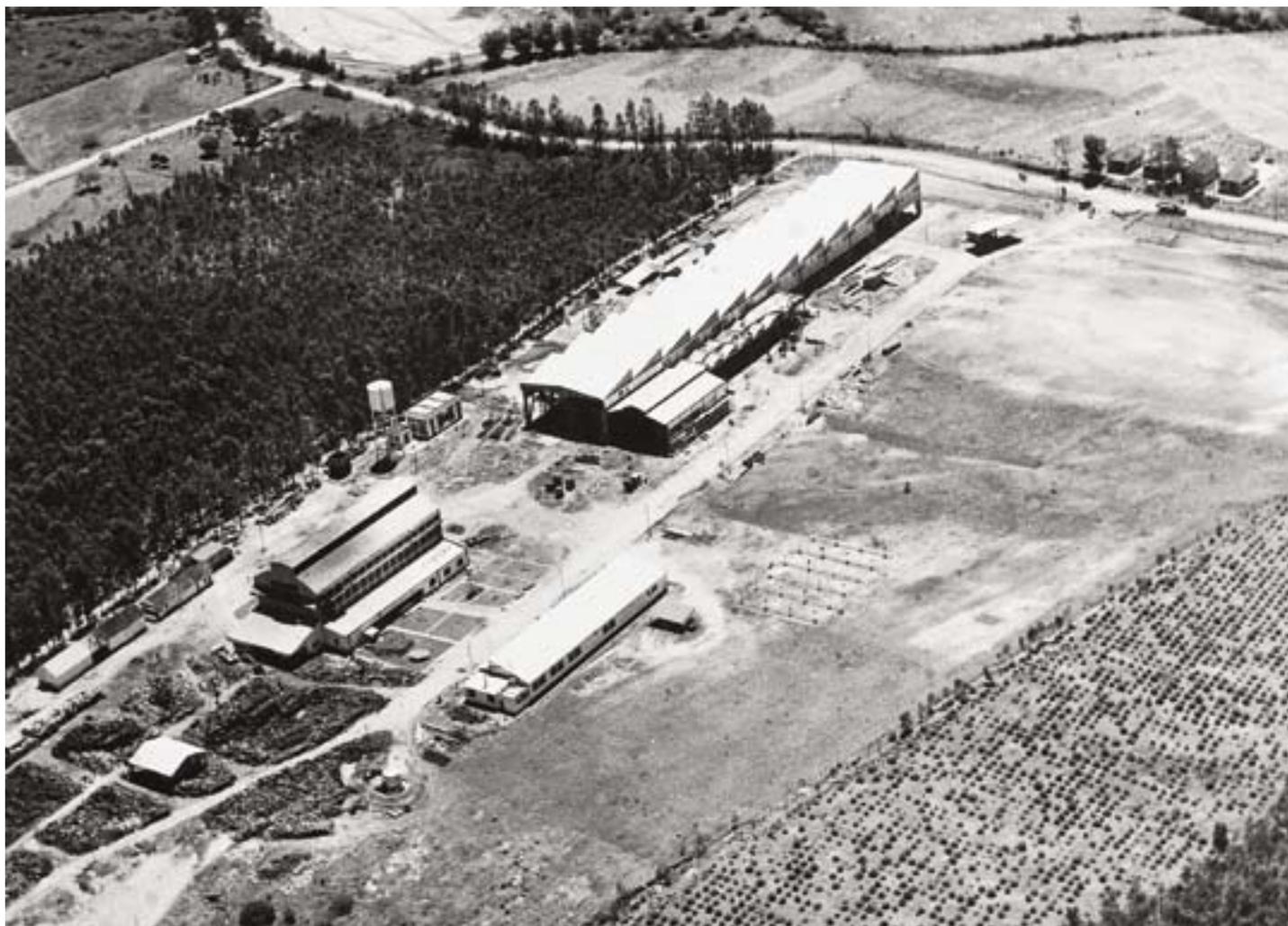
A preciosa sucata

de entendimento entre as partes tem sido um fator regulador do mercado e

força de sustentação de ambas as atividades.



A sucata é tratada com carinho e respeito pela Gerdau. Investindo em tecnologias e em infra-estrutura para coleta, armazenagem, transporte e trituração desse material, a empresa é a maior recicladora da América Latina.



No alto, Usina Rio dos Sinos; na página ao lado, laminação da Usina Rio dos Sinos, na década de 1960. A nova unidade siderúrgica da Gerdau ampliou sua capacidade de produção e introduziu o processo de lingotamento contínuo, iniciativa pioneira na América Latina.

pioneiro na América Latina, mais rápido, eficiente e que trazia expressivo aumento de rendimento comparado ao convencional, de vazamento do aço líquido em lingoteiras independentes. O sucesso da nova fábrica não significou o abandono da unidade da Farrapos, que continuaria a operar ainda por muito tempo. A UFA, ou Usina I, onde nasceu a Riograndense, seria sempre vista como a fábrica-mãe da siderurgia no Grupo Gerdau. Estava claro, porém, que a usina de Sapucaia seria de agora em diante o pulmão das atividades industriais. Seria por muito tempo a principal referência para as demais unidades. Seria a grande escola formadora de quadros técnicos e impulsionadora de carreiras profissionais.



NEGÓCIOS DE FAMÍLIA

Com a entrada em operação da Riograndense em 1957 no vale do rio dos Sinos, os Gerdau Johannpeter consolidavam seu novo negócio e afirmavam sua maior vocação empresarial, a siderurgia. Isso tudo, em muito pouco tempo. O casal Curt Johannpeter e Helda Gerdau e seus quatro filhos – Germano, Klaus, Jorge e Frederico – haviam chegado a Porto Alegre no final de 1946, retornando ao Brasil depois de um período de quase sete anos em Buenos Aires.

Curt, nascido na Alemanha e alto executivo do Banco Alemão Transatlântico, subsidiário do Deutsche Bank de Berlim, era encarregado da supervisão e

inspeção das filiais brasileiras e sul-americanas desde 1922. Viajava constantemente pelo Brasil, Argentina, Chile, Peru e Colômbia. Foi numa de suas estadas em Porto Alegre que conheceu e se casou com Helda Gerdau. Ele e a família encontravam-se em Buenos Aires quando a guerra teve início na Europa, em 1939. Estava prestes a assumir a direção da filial do Banco na Espanha. Com o conflito, entretanto, acabou ficando na Argentina, onde pôde continuar seu trabalho e manter contatos regulares com os dirigentes que no Brasil cuidavam dos negócios da família. E, como repetiria ainda muitas vezes, manifestando sua formação democrática, pôde preservar a si e a sua família do envolvimento com a turbulência totalitária que dominou a Alemanha nesse período.

O fim do conflito, com a derrota dos países do Eixo, levou ao fechamento definitivo do Banco Transatlântico. Curt Johannpeter decidiu então voltar para Porto Alegre e aceitar o convite para trabalhar com a família Gerdau e administrar seu patrimônio em conjunto com a esposa. Começava aí um novo e bem-sucedido caminho profissional.

Porto Alegre, com pouco menos de 400 mil habitantes em 1947, era uma pequena capital de um estado ainda dedicado principalmente às atividades rurais. Apesar da modernização da infra-estrutura urbana, com a reforma da área portuária e a abertura de novas praças e avenidas, por exemplo, a cidade não chegava a impressionar quem vinha de centros maiores e mais cosmopolitas.

Da mesma forma, os negócios deixados por Hugo Gerdau para as filhas Helda e Liselotte e gerenciados, desde seu falecimento em 1939, por dois profissionais, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, embora rendosos, não eram de grande porte. Estavam concentrados em duas empresas, a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau, na rua Voluntários da Pátria, e a Companhia Geral de Indústrias, sediada na avenida Bento Gonçalves.

Curt Johannpeter, é verdade, havia sido convidado anteriormente por seu sogro para trabalhar nas empresas, até mais de uma vez. Declinara dos convites, com o argumento honesto e elegante de que “nada entendia de pregos”. No íntimo, acreditara em melhores oportunidades profissionais no banco alemão. Nas novas circunstâncias, porém, estava disposto a usar todo seu conhecimento e sua experiência para fazer os negócios dos Gerdau prosperarem.

Curt Johannpeter ao lado do hidroavião do Condor Syndikat, alugado pela Varig para fazer seus primeiros vôos. Em 1946, Curt assumiu os negócios da família Gerdau. Casado com Helda Gerdau desde 1930, vislumbrou na siderurgia um novo caminho para a Fábrica de Pregos.



SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE





Acima, a família Gerdau Johannpeter, o casal Curt e Helda ao lado dos filhos. Da esquerda para a direita, Klaus, Frederico, Germano e Jorge. Na página ao lado, no alto, o Colégio Farroupilha, onde estudaram Helda e seus filhos; mais tarde passariam pela tradicional escola alemã de Porto Alegre seus netos e bisnetos. Embaixo, a casa da família, no bairro Auxiliadora, que serviu de garantia para os recursos financeiros necessários à compra da Siderúrgica Riograndense.



Operador no setor de galvanização da Usina
Rio dos Sinos, década de 1950.

Enquanto ainda acomodava a família, matriculava os filhos no Colégio Farroupilha, tradicional escola alemã de Porto Alegre, e iniciava a construção da sua casa no bairro Auxiliadora, Curt começou a inteirar-se de tudo por intermédio de Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke. Já chamado carinhosamente de “seu” Curt pelos empregados, em pouco tempo formou sua própria visão da realidade das empresas e tomou decisões que mudaram o rumo e a história dos negócios da família.

NOVA LIDERANÇA, NOVA CULTURA

Foi certamente a entrada de Curt Johannpeter, aliada ao talento e à dedicação profissional de seus colaboradores mais próximos, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, que deu novo impulso aos empreendimentos da família Gerdau.

A parceria de Curt Johannpeter com Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke estabeleceu-se desde o início, facilitada pela dedicação de ambos ao trabalho e pela participação que já possuíam nas empresas. Nickhorn era um dirigente talentoso, um autodidata de grande conhecimento técnico e notável tino comercial. Schapke possuía um forte estilo pessoal na condução dos negócios e uma visão técnica invejável. Mas acabou retirando-se da sociedade na Fábrica de Pregos e na Siderúrgica Riograndense no início da década de 1950, ficando com o controle da Companhia Geral de Indústrias.

Mas a contribuição de “seu” Curt para os empreendimentos dos Gerdau foi muito mais ampla do que apenas ter aberto uma outra frente de atividade. Ele começou a dar forma a uma nova cultura nos negócios. Com sua competência e liderança, lançou os fundamentos de uma cultura empresarial.



Roberto Nickhorn, que em parceria com Curt, formava a diretoria das empresas Gerdau.

SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE

Embaixo, fachada da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau, situada em frente à usina da Farrapos. No início dos anos 1960, a Gerdau contava com três empreendimentos: a Fábrica de Pregos, a usina da Farrapos e a do rio dos Sinos. Curt Johannpeter havia criado uma base e uma cultura sólidas para a construção e o crescimento do grupo.

De sua bagagem intelectual e profissional, Curt Johannpeter trouxe para as empresas Gerdau o conhecimento financeiro e de recursos humanos e a prática contábil, indispensáveis ao gerenciamento das atividades econômicas, ao crescimento sólido e seguro do empreendimento. De sua formação humana, de raízes germânicas e luteranas, trouxe a disciplina, a seriedade e a simplicidade no trato com todos os colaboradores –, independentemente de títulos, funções ou graus de parentesco.



Racionalidade administrativa, planejamento financeiro, controle contábil e respeito e valorização das pessoas foram os ingredientes básicos da receita de Curt Johannpeter para criar uma cultura empresarial diferenciada. Adicionando boas doses de ousadia comercial e de vontade de crescer, aplicando o lucro menos no usufruto familiar e mais na sustentação do crescimento, ele fixou os valores originais da Gerdau. Sem perder seu perfil de financista, tornava-se um legítimo empresário industrial.

Nada disso, provavelmente, estava tão elaborado e definido naqueles distantes anos 1950. Mas a memória dos contemporâneos guardou imagens reveladoras. Elas confirmam a liderança e a visão estratégica de Curt Johannpeter à frente da Fábrica de Pregos. Em vez de deixá-la em segundo plano, após a entrada na siderurgia, transformou-a em Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. em 1959 e preparou-a para ser a futura *holding* do Grupo Gerdau.

Os filhos, apesar da pouca idade que tinham na época, também têm seus guardados na memória. Lembram-se muito bem da austeridade e da dedicação do pai em casa e na empresa. Os velhos colaboradores, igualmente, são testemunhas da disciplina profissional, do relacionamento educado e exigente do “seu” Curt com as pessoas, da sua compostura e simplicidade, comparecendo todas as manhãs ao departamento de contabilidade para orientar a elaboração dos relatórios, acompanhar a execução das tarefas diárias. Compostura e simplicidade genuínas, próprias de quem era capaz de frequentar o pátio de sucata da Riograndense com a mesma presença discreta e atenta com que frequentara – de fraque e cartola – o Teatro Colón para assistir às grandes companhias.





A estruturação da Gerdau na siderurgia estava completa. As usinas da Farrapos e de Sapucaia funcionavam a pleno vapor e a empresa ganhava mercado, mas, embora tivesse representantes em diversas partes do país e seus produtos chegassem ao Sudeste, Norte e Nordeste, sua principal área de atuação comercial estava concentrada no Sul do Brasil. Nessa altura, Curt Johannpeter e Roberto Nickhorn já sentiam uma indisfarçável ansiedade de começar a abrir espaço nas áreas centrais do mercado brasileiro.

A idéia ganhava corpo ainda maior quando se avaliava o contexto macroeconômico do momento. De um lado, havia o recuo da economia gaúcha no final dos anos 1950, depois do crescimento contínuo e expressivo durante a guerra e no imediato pós-guerra. A média de crescimento econômico do Estado,

No alto, placa anunciando a construção da Companhia Siderúrgica da Guanabara, Cosigua, Rio de Janeiro, um marco da expansão de fronteiras da Gerdau. À direita, fachada da Riograndense na Farrapos, Porto Alegre, década de 1960.

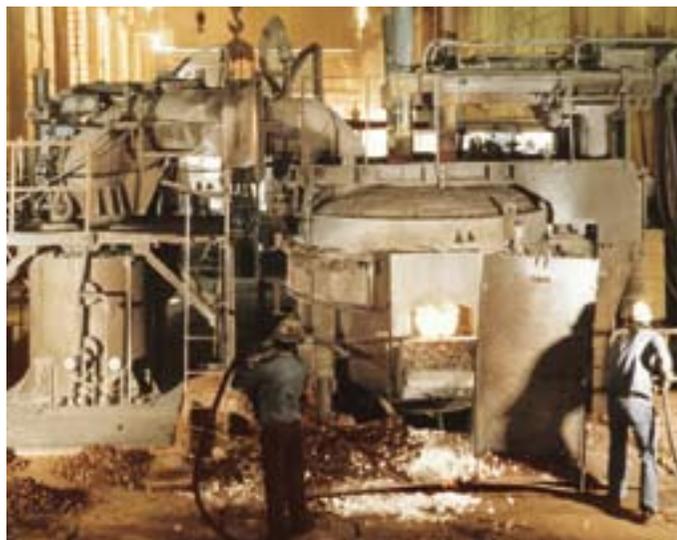




de 8% entre 1949 e 1953, caíra para menos de 1% entre 1956 e 1960. Do outro, a aceleração da industrialização brasileira, fortalecida pelos investimentos públicos em infra-estrutura e incentivos oficiais à substituição de importações de bens duráveis, o que beneficiava diretamente estados que tradicionalmente formavam o “centro” da economia brasileira.

A expansão industrial estava se concentrando visivelmente em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Mas a concentração regional de recursos e riquezas não era o único efeito importante do processo de modernização industrial. Além de colocar de vez o setor industrial à frente da agricultura exportadora, ele começava também a integrar economicamente o país. Os antigos núcleos industriais dispersos pelo litoral e que por décadas haviam funcionado como “corredores de importação” – recebendo matéria-prima de fora e produzindo para o mercado local –, teriam de se conectar rapidamente ao amplo mercado nacional de bens e serviços que estava nascendo.

Instalações da Riograndense, em Sapucaia do Sul, anos 1960. A atividade siderúrgica da Gerdau, iniciada em 1948, estava consolidada. Agora um vasto caminho de perspectivas se abria para os negócios, que não podiam parar de crescer.



No alto, laminação (à esquerda) e aciaria da Riograndense (à direita). Sempre atenta às novas tecnologias, a Gerdau nunca parou de implementar em suas unidades siderúrgicas diversos aperfeiçoamentos técnicos.

Nessa corrida de obstáculos, os estados de maior empuxo industrial e onde tendiam a concentrar-se o capital, a força de trabalho, a renda e o consumo largavam com vantagem. Isso ajuda a entender melhor, por exemplo, por que no início dos anos 1960 a indústria gaúcha apresentava um desempenho declinante em relação ao da indústria paulista que era crescente. Isso, depois de ter sido uma das mais prósperas do país nas duas décadas anteriores.

ATAQUE AO CENTRO

O consenso na Gerdau sobre a expansão dos negócios e o “ataque ao centro” – na definição precisa de Jorge Gerdau – foi sendo firmado ao longo dos anos 1960 por meio de muitas conversas e discussões entre Curt, Nickhorn e seus principais colaboradores, entre eles os filhos de Curt, já envolvidos com as áreas de produção, vendas, finanças e planejamento. O que talvez ainda não estivesse claro para todos era a estratégia do ataque, com a escolha do alvo, da oportunidade e da forma de avançar.

A escolha do primeiro alvo recaiu sobre uma fábrica no bairro de Vila Maria,

em São Paulo, a Indústria de Arames São Judas Tadeu. Era uma trefilaria instalada no início da via Dutra, o trecho da BR-116 de ligação com o Rio de Janeiro, num arrabalde industrial da capital paulista. Fazia diversos tipos de arames com fio-máquina fornecido pela Belgo-Mineira. Foi adquirida pela Metalúrgica Gerdau em 1967, com o objetivo de produzir pregos, arame farpado e arame galvanizado para o mercado regional do centro do país.

Problemas com o fornecedor da matéria-prima, entretanto, logo começaram a dificultar a produção. Tentou-se o envio de fio-máquina da Riograndense para lá, mas a operação mostrou ser antieconômica. Com seu funcionamento inviabilizado naquelas condições, a fábrica acabou desativada. As máquinas foram levadas para Recife e Sapucaia, e o prédio, alguns anos depois, seria aproveitado pela Comercial Gerdau.

Aprende-se com a experiência, com acertos e erros. O primeiro lance dessa “guerra de movimento” não funcionou. Mas a guerra continuou. Enquanto se buscava uma saída para a São Judas Tadeu, prosseguiu-se a procura de outras oportunidades em São Paulo, no Rio de Janeiro ou em Minas Gerais para a instalação da chamada, na época, Usina III. Surpreendentemente, a alternativa

Instalações da Indústria de Arames São Judas Tadeu, localizada em São Paulo. A empresa foi adquirida pela Gerdau em 1967 e, na época, era a maior fabricante de arame farpado.





Curt Johannpeter na inauguração da Aço Norte, em 1973 e fachada da siderúrgica implantada no Recife. A Aço Norte, primeira unidade siderúrgica instalada fora do Rio Grande do Sul, marca o início da expansão da Gerdau.



surgiu longe dali, no Nordeste. Depois da investida frontal mal sucedida, o ataque ao centro ia recomeçar, agora avançando também pelos flancos.

DO RIO GRANDE DO SUL PARA PERNAMBUCO

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

O projeto Aço Norte era bastante atraente e cabia como uma luva nos planos de expansão da Gerdau. Baseado também no modelo das *minimills* de sucata e forno elétrico, podia abastecer-se de matéria-prima e energia na própria região, tinha capacidade adequada às dimensões dos mercados local e regional. Contava ainda com incentivos fiscais da Sudene.

Além disso, a Aço Norte mostrava ser uma boa porta de entrada para o Nordeste e o Norte do Brasil. Só na região Nordeste, onde os produtos Gerdau, enviados do Sul por cabotagem, eram conhecidos há bastante tempo, a demanda estimada para laminados longos e arames de vários tipos era de 200 mil toneladas/ano.

A Siderúrgica Açonorte, na verdade, nasceu como Açosul – Companhia Anglo-Luso-Brasileira do Aço. Fundada

em 1958, em Porto Alegre, reunia capitais brasileiros e portugueses. Ainda na fase de importação dos equipamentos, a empresa foi transferida para o Nordeste, após entendimentos com o governo federal e o governo do estado de Pernambuco. Instalada em Tição, no município de Igarassu, e com uma capacidade prevista de 60 mil toneladas, a usina foi vendida em 1965 ao Grupo Brennand, de tradicionais empresários locais. Em vista de melhores condições econômicas e técnicas, os novos donos decidiram mudá-la para o distrito industrial de Curado, na periferia da capital. Mas em 1969, quando realizavam essa mudança, venderam o empreendimento para a Gerdau. Ao ser inaugurada em 1973, a capacidade da Açonorte estava redimensionada para 120 mil toneladas, atingida em menos de três anos de operação.

Hoje, produzindo quase três vezes mais, a Açonorte continua sendo uma usina siderúrgica de dimensões regionais, mas que reserva boas surpresas para seus visitantes. Ao entrar na empresa, antes dos depósitos de sucata e do barulho da aciaria e dos laminadores, as pessoas vêem as árvores e ouvem as aves típicas das matas tropicais do litoral do Nordeste. Num dia de sorte, verão sagüis e outros macaquinhos pulando entre os galhos. E dentro dos galpões da usina é quase certo que poderão

As instalações da Açonorte, na década de 1990, em meio ao verde proporcionado pelas mangueiras, jaqueiras e oitis.

Ferro e aço entre jaqueiras e oitis

entre as empilhadeiras e os estoques de material pronto para expedição.

Em Pernambuco, o Grupo Gerdau produz aço entre frondosas jaqueiras e mangueiras e os belos oitis nativos. A Açonorte opera cercada por um meio natural que, apesar das perdas substanciais, ainda conserva um pouco do antigo ambiente primitivo da Mata Atlântica brasileira que Darwin, há 170 anos, qualificou de “incomparável”.

O *layout* da fábrica é um contraste surpreendente, que mostra quanto pode ser vantajoso o equilíbrio entre produção e preservação ambiental. É uma configuração privilegiada, que oxigena a convivência, melhora a auto-estima e estimula o empenho e a criatividade das pessoas que lá trabalham.

surpreender pequenos lagartos circulando calmamente





Nem tudo foi fácil nos primeiros anos. De imediato era preciso completar a transferência da siderúrgica de Tição, município de Igarassu, para o distrito industrial de Curado, na capital pernambucana, processo que já havia sido iniciado pelos antigos donos. A nova usina foi redimensionada para ter sua capacidade dobrada para 120 mil toneladas. E quatro anos mais tarde, em 1973, foi festivamente inaugurada com a presença de autoridades federais e estaduais.

Mas a falta de tradição siderúrgica e o baixo grau de industrialização de uma região dominada pelas monoculturas de subsistência e de exportação dificultou a atração de mão-de-obra, o treinamento do pessoal, a operação em turnos seguidos e assim por diante. Chegaram a ser feitas campanhas entre os funcionários para que convidassem irmãos, primos e colegas a vir trabalhar na fábrica.

Eram problemas naturais da implantação de uma empresa siderúrgica na orla da Zona da Mata pernambucana, perfeitamente superáveis ao longo do tempo. Os pernambucanos mostraram ser capazes de produzir aço com elevado

O início das operações da Açonorte, em 1973. Na página ao lado, funcionários na aciaria. Abaixo, o forno em funcionamento (à esquerda) e detalhe da produção na aciaria (à direita).



grau de eficiência. E os administradores e técnicos enviados para lá tiveram a compensação bastante agradável de poder trabalhar envolvidos pela exuberância e colorido da mata tropical.

A compra da Açonorte teve todo o jeito de um bom negócio. O projeto estava iniciado, os riscos eram moderados e as possibilidades de mercado, a médio e longo prazos, promissoras. O Nordeste, sobretudo pela atuação da Sudene, ganhava condições reais de avançar na industrialização e atraía investimentos crescentes de empresas nacionais e estrangeiras do Centro-Sul do país.

DO RIO GRANDE DO SUL PARA O RIO DE JANEIRO

Dispor de uma planta industrial no Nordeste era uma vantagem competitiva importante. Mesmo sendo de dimensões regionais, com uma capacidade inicial bem inferior à da Riograndense, a Açonorte iria permitir atender os mercados regionais e com o tempo crescer com eles. Além de aumentar a produção e as vendas, ajudaria a reforçar a marca Gerdau em uma grande parte do país.

Mas os olhos dos dirigentes continuavam voltados, é claro, para o centro do mercado nacional. Agora mais ainda, com o crescimento industrial subindo a médias anuais explosivas de 15% entre o final da década de 1960 e a entrada da década seguinte. Nas reuniões da diretoria, na sede da Farrapos, em Porto Alegre, o assunto não saía de pauta. Sucediavam-se as discussões, consultas e avaliações – tudo em vista de uma definição segura do rumo e do planejamento cuidadoso de cada etapa do caminho. De todo modo, a decisão de tomar posição no centro econômico e político do país era iminente, inclusive em virtude da pressão inercial da expansão econômica. “Estávamos sendo puxados pelo mercado”, lembram os irmãos Germano e Klaus Gerdau Johannpeter.

Na página ao lado, assinatura do convênio para a aquisição da Cosigua, em 1971. À esquerda, Curt Johannpeter; à direita, Jorge Gerdau Johannpeter ao lado de Curt Johannpeter, tendo ao fundo o marechal do ar Guedes Muniz, um dos incentivadores do novo projeto siderúrgico. A Cosigua representava o maior investimento da Gerdau na área da siderurgia e garantia a sua atuação nacional.

Em janeiro de 1971, a Gerdau surpreendeu o mercado ao anunciar a compra

da Cosigua, no Rio de Janeiro. Em associação com o grupo alemão Thyssen ATH e com financiamento do BNDES, Banco Mundial e Société Financière Européenne, a siderúrgica seria a tão esperada Usina IV, e o Rio de Janeiro, a base da operação da Gerdau nos mercados centrais do país.

A opção pela Cosigua fora fundamentada em critérios técnicos rigorosos, que levaram em conta desde a localização e a capacidade da planta até projeções bastante precisas de crescimento da população, da renda e do consumo nos estados do Sudeste. As responsabilidades e os riscos, desta vez, eram maiores, proporcionais ao desafio de construir uma usina de grande porte. Mas a confiança não era menor.

Fundada pelo governo da Guanabara em 1961 e dotada de incentivos estaduais e federais, a Cosigua, na verdade, ainda estava no papel. Ou melhor, no chão argiloso e pantanoso de uma área de 12,5 quilômetros quadrados do distrito industrial de Santa Cruz, junto à baía de Sepetiba.



EXPANSÃO DE FRONTEIRAS



Panorâmicas da área da futura Usina IV da Gerdau, na baía de Sepetiba, em Santa Cruz, no Rio de Janeiro.



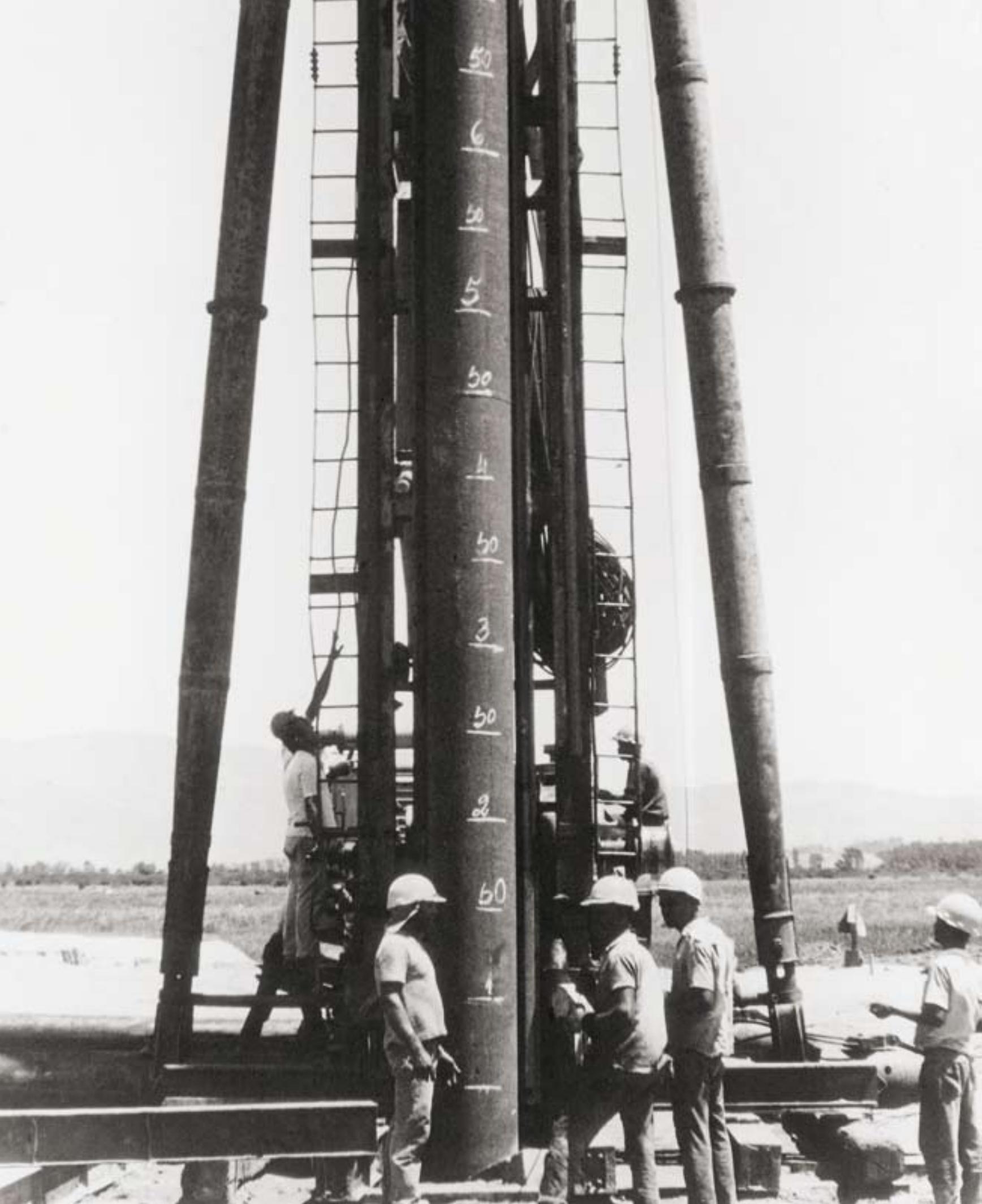
Do ambicioso projeto industrial de capacidade inicial de 850 mil toneladas, podendo chegar a vários milhões, para os mercados interno e externo, apenas a terraplenagem e a drenagem do terreno haviam sido feitas.

A pedra fundamental da usina foi lançada em 8 de março de 1971 e logo iniciados os preparativos para a batalha da construção. Engenheiros, técnicos e operários assumiram com a diretoria, comandada por Luiz Celestino Pedó, o compromisso de produzir aço já no ano seguinte. Assumiram e cumpriram. A usina vazou a primeira corrida em 19 de dezembro de 1972, um dia de “muita emoção e comoção”, segundo Luiz Pedó. Foram 21 meses da primeira estaca até a posta-em-marcha da aciaria – um recorde invejável.

A Cosigua começou bem. Em outubro de 1973, final da primeira fase da implantação, ela operava com todos os sistemas principais, aciaria, laminação e trefilaria. Com seu moderno forno elétrico de 80 toneladas e corridas de 60 minutos, a usina partia de uma capacidade inicial de produção de 250 mil toneladas por ano. Só isso já dobrava a produção bruta de aço do grupo.

O início dos trabalhos para a construção da Cosigua, anos 1970. O projeto da siderúrgica era ambicioso, previa a instalação de uma usina com capacidade de produção de 850 mil toneladas anuais, mas que poderia, no futuro, atingir vários milhões.







Vencer as dificuldades naturais do terreno pantanoso da baía de Sepetiba foi o desafio para os engenheiros, os técnicos e as centenas de pessoas envolvidas com a construção da Cosigua. Em apenas 21 meses, a usina entrava em operação.



Mas a usina tinha o compromisso contratual com o Conselho Nacional de Siderurgia, Consider, do Ministério da Indústria e Comércio, de alcançar 900 mil toneladas de capacidade até o final da década.

O objetivo parecia viável. A economia continuava aquecida, confirmando as projeções do governo e das empresas. A demanda de vergalhões e perfis era enorme na construção civil, puxada por grandes obras governamentais como Itaipu, Metrô de São Paulo, ponte Rio-Niterói, entre outras. Todavia, a meta não foi alcançada. Em 1980 a Cosigua produziu 670 mil toneladas, 25% abaixo da previsão.

Ocorreu que uma das condições do acordo com o Consider, que parecia uma vantagem, tornou-se um problema. Nessa nova etapa de expansão, iniciada

Germano Gerdau Johannpeter, o ministro da Indústria e Comércio da época, Pratiní de Moraes (ao centro), e Klaus Gerdau Johannpeter (à direita) durante a construção da Cosigua.



em 1974, a usina deveria usar em seus fornos ferro-esponja produzido pelo processo da chamada redução direta à base de gás redutor obtido a partir de óleo combustível. A idéia era aproveitar matéria-prima abundante no país e um processo industrial mais barato. O pacote tecnológico seria fornecido pela Thyssen, a partir de experiências desenvolvidas na Alemanha.

Infelizmente, a redução direta não funcionou como previsto, por problemas técnicos que os engenheiros alemães não conseguiram superar e pelo súbito e substancial encarecimento do gás redutor, provocado pela escalada dos preços do petróleo. As expectativas de obter aço a custos mais competitivos não se realizaram.



À esquerda, Curt Johannpeter e Helda Gerdau Johannpeter, ao lado de Germano, visitam as obras de construção da Cosigua. Acima, Luiz Celestino Pedó apresenta o projeto da Cosigua para Chagas Freitas, então governador da Guanabara.





Seria impossível esconder a alegria no dia de inauguração da Cosigua, em 1973. Curt Johannpeter acompanhado de sua esposa (na página ao lado), Helda Gerdau Johannpeter, e de várias autoridades corta o cordão, de aço, para inaugurar a nova siderúrgica da Gerdau. Embaixo, à esquerda, no gesto simbólico, a entrada em funcionamento da Cosigua; à direita, Roberto Nickhorn discursa durante o evento.



Depois de muitas tentativas, no início de 1979 o processo acabou sendo abandonado, voltando a usina a operar com a boa e velha sucata.

Não sem algum desconforto para os sócios, como era previsível. Mas dos desentendimentos surgiram os entendimentos. A solução acordada foi a compra das ações da Thyssen pelo Grupo Gerdau, que passou a controlar 94% do capital votante da Cosigua. Os demais 6% permaneceram com o Banco Mundial, por intermédio do International Finance Corporation – IFC.

Pela localização, infra-estrutura, financiamento e incentivos, a aquisição e a implantação do projeto siderúrgico da Cosigua foi uma ótima oportunidade de negócio para o Grupo Gerdau – confirmando, de resto, a consistência e o cuidado do planejamento feito. Também a associação com o grupo alemão foi benéfica, abrindo caminho para novos conhecimentos e experiências, bem como as portas de agências financeiras internacionais.

Frederico Gerdau Johannpeter (ao centro) na assinatura da compra do controle da Cosigua, tendo como parceiro o Banco Mundial, por Intermédio do IFC.



O empreendimento foi um bom negócio e um duro aprendizado. Não se havia feito até então uma obra tão complexa nem administrado uma usina desse porte. Aprendeu-se a trabalhar a várias mãos, com os sócios, empreiteiros e agentes fiscalizadores dos bancos e do governo. A equipe dirigente veio dos quadros da Riograndense complementados por profissionais das universidades. Mas os operadores da fábrica foram quase todos recrutados nas vizinhanças de Santa Cruz e Campo Grande, e diligentemente treinados.

Se a Riograndense assinala o nascimento da Gerdau na siderurgia, a Cosigua constitui um marco da maturidade. Sua implantação demonstrou grande capacidade de planejamento e de gestão operacional e estratégica.

Alcançando 1 milhão de toneladas por ano em 1979 na soma das usinas – cerca de 10% da produção brasileira –, o Grupo Gerdau passou a se ver e a ser visto como uma sólida organização empresarial.



Detalhe do lingotamento na Cosigua, anos 1980. A implantação da siderúrgica foi um bom teste da capacidade de planejamento e de gestão do Grupo Gerdau.



Quando a Gerdau adquiriu o projeto da Cosigua, pouco havia de concreto. Após inúmeros estudos e reuniões no terreno pantanoso da baía de Sepetiba, começou a tomar forma um dos grandes empreendimentos siderúrgicos daquele momento e que ainda hoje detém o título de maior usina de aços longos da América Latina.

Apenas uma área demarcada e drenada na várzea pantanosa da baía

de Sepetiba, em Santa Cruz, RJ, era o que estava definido no projeto da Cosigua quando a Gerdau, em janeiro de 1971, anunciou a compra do empreendimento em sociedade com o grupo alemão Thyssen e com financiamento do BNDES, Banco Mundial e Société Financiere Européene. A tão aguardada Usina IV constituía uma nova frente de desafios para a Gerdau naquele momento, a começar pelas obras de infra-estrutura do projeto e seu curto prazo para entrar em opera o.

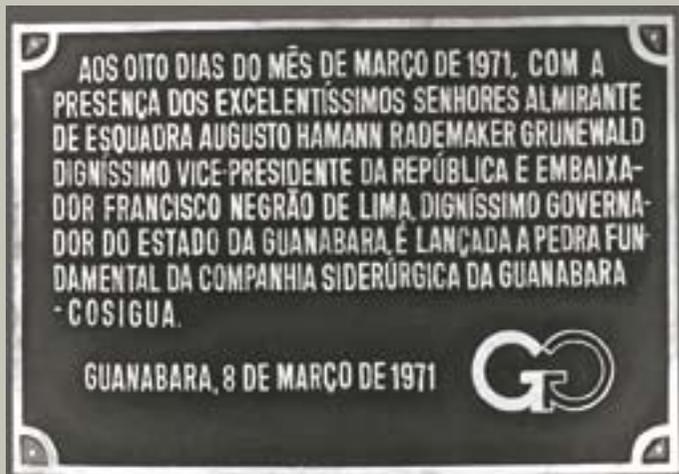
Para a cerim nia do lançamento da pedra fundamental, um mês depois, foi erguido em poucos dias um rústico galpão, logo após promovido a escritório. Para as obras civis foram reunidas nos

A batalha de Santa Cruz

meses seguintes cerca de 1500 pessoas, chegando a 1900 no final do

ano. Uma pequena multidão de operários, técnicos e engenheiros fez surgir, entre alojamentos das empreiteiras, almoxarifados e bate-estacas, as paredes e os telhados da Cosigua.

A lama e a poeira revezavam-se regularmente no canteiro de obras. Os churrascos de fim de semana no galpão-restaurante – o famoso “mosc o” – funcionavam como única regalia e alguma compensa o para o duro trabalho e os turnos que giravam as 24 horas. O restaurante podia não ser convidativo, mas o churrasco,   moda gaúcha,   claro, era aguardado pelo pessoal com ansiedade. Quebrava a rotina pesada, melhorava o humor da turma, descontra a o ambiente.



A placa que marca o lançamento da pedra fundamental da Cosigua.

Os problemas, que não eram poucos, nem a confusão, às vezes, foram superados com garra e competência. Em dois anos e meio, no prazo contratual, a Cosigua estava pronta, completa e funcionando com a capacidade inicial prevista de 250 mil toneladas de aço.

A batalha de Santa Cruz estava sendo travada também em outra frente, não menos importante. Era a do dinheiro, a luta pelo financiamento, que se estendia por milhares de quilômetros e muitos gabinetes de órgãos governamentais e escritórios de bancos no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. Aqui a engenharia era outra, com as planilhas de juros, custos e câmbio substituindo as plantas de arquitetura e os desenhos industriais. Mas a competência foi a mesma. Tanto que o processo de financiamento de metade do capital da Cosigua pelo Banco Mundial, negociado em Washington junto à International Finance Corporation, despertou interesse especial nos Estados Unidos e acabou virando um case apresentado pelo grupo na Harvard Business School em 1976, com o título de *IFC Financing of Cosigua*. As razões do interesse eram claras: tratava-se de financiamento para uma empresa privada e baseado menos em garantias reais e mais em índices projetados de performance, duas condições que o banco só raramente aceitava.

Apesar das vitórias iniciais, a batalha ainda não terminara. As

perspectivas da usina eram mais que promissoras, mas no meio do caminho erguiam-se a redução direta e a crise mundial do petróleo – uma combinação explosiva. A torre da redução direta mais parava que funcionava, ganhando o apelido de “o grande parrada”, numa brincadeira dos brasileiros com os alemães. Enquanto isso, o preço do petróleo subia às nuvens. Foi inevitável a volta da produção ao sistema exclusivo de forno elétrico com sucata, mas sem nenhuma interrupção das operações da usina. Era quase como trocar o motor do avião durante o voo – de um avião com dois motores, pelo menos.

Superado esse último obstáculo, dissiparam-se as incertezas quanto ao sucesso da usina e às suas enormes possibilidades de expansão. Em 1982, a capacidade produtiva da Cosigua, com mais um forno em operação, cruzou a linha simbólica de 1 milhão de toneladas anuais de aço e consolidou a posição de maior usina de aços longos da América Latina. Dez anos e muitas centenas de milhões de dólares depois, a batalha de Santa Cruz estava ganha.



O desafio e o empenho de colocar uma siderúrgica em pé, em apenas 21 meses, era compensado por um bom churrasco, logicamente à moda gaúcha.



Siderúrgica Guaíra, em Araucária, PR. Novos empreendimentos viriam aumentar a capacidade instalada da Gerdau, nas décadas de 1970 e 1980.

A história da industrialização brasileira entre o fim da Segunda Guerra e os anos 1980 é uma referência na história da revolução industrial no século 20. O Brasil é um caso especial. Em apenas três décadas o país mudou radicalmente sua condição, de uma economia agroexportadora tradicional para uma das dez mais industrializadas do mundo capitalista. Potencializando o mercado interno e conseguindo atrair a poupança externa, a economia brasileira cresceu a taxas consideradas surpreendentes ainda hoje.

As empresas multiplicaram-se aos milhares, em novos negócios nos diversos segmentos da atividade industrial, da indústria química e metalúrgica à engenharia de grandes estruturas, da indústria automotiva à de alimentos. Nem todas prosperaram e sobreviveram. Mesmo com a forte alavancagem macroeconômica era preciso desenvolver estratégias próprias, para aumentar a capacidade e a eficiência de produção, melhorar a força de vendas, ganhar posições entre a concorrência. As empresas que não o fizeram, por falta de visão, de meios ou de competência, mudaram de ramo ou saíram do mercado.

PRODUÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO

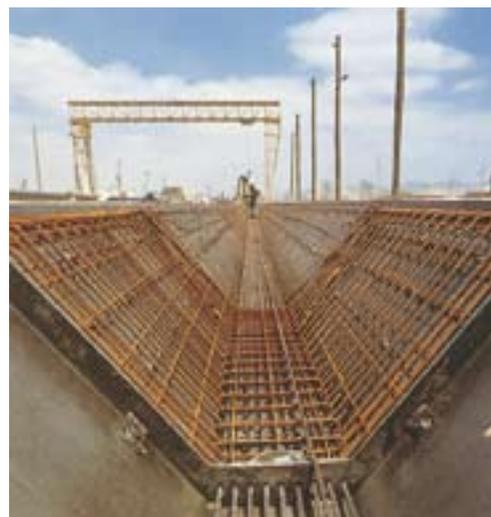
Desde o início dos anos 1950, o que coincide com a entrada na siderurgia, aumentar a produção e segmentar os produtos era o caminho certo para diretores, gerentes e todos os envolvidos na administração das empresas Gerdau.

A Riograndense da avenida Farrapos, apesar de adquirida para fornecer matéria-prima para a Fábrica de Pregos, gerava diversos outros produtos a partir dos lingotes de aço, os laminados longos e os trefilados, como vergalhões, perfis, fio-máquina e arames. Era e ainda é a linha de produção natural das *minimills*, que permite otimizar o aproveitamento da sua capacidade instalada.

Quando a Gerdau decidiu implantar a segunda unidade industrial da Riograndense, em Sapucaia do Sul, foi para aumentar sua capacidade produtiva e ampliar a linha de produtos por meio de uma diversificação verticalizada – um produto básico em variadas apresentações. O que se queria era produzir mais aço e mais tipos de barras, perfis e arames para atender demandas específicas de diferentes mercados, setoriais ou regionais, e até de nichos de mercado.



A diversificação de produtos foi uma das estratégias adotadas pela Gerdau para conquistar novos mercados, desde o segmento da construção civil e agropecuária até o da indústria metal-mecânica.

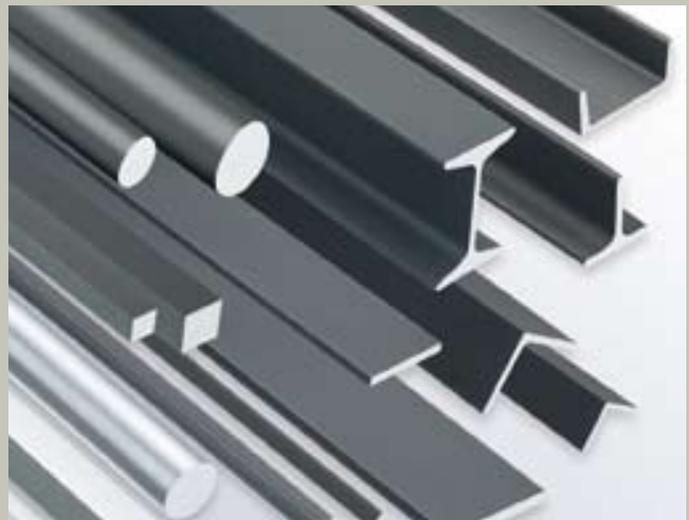


Para o público em geral, a atividade siderúrgica está associada a altos-fornos, consumo intensivo de minério de ferro e carvão mineral e produção em grande escala de blocos e placas que, depois de laminados, viram chapas grossas ou finas e perfilados estruturais. Esta é a siderurgia clássica, concentrada em grandes usinas e hoje voltada principalmente para a produção de chapas e aços planos em geral. Mas não é a única. A seu lado desenvolveu-se, sobretudo no século 20, a siderurgia baseada em usinas menores à base de eletricidade e sucata e especializada na produção de aços longos, matéria-prima das barras e do fio-máquina que, laminados e trefilados, transformam-se em vergalhões, perfis leves, pregos e arames. A importância do setor de longos está hoje plenamente comprovada, tanto pelos volumes produzidos – próximos aos da siderurgia tradicional – quanto pelo alto nível tecnológico da produção, revelado, por exemplo, na fabricação de aços especiais, como os inoxidáveis.

A Gerdau é siderurgia em aços longos. Dela saem barras e perfis, vergalhões e aços especiais que atendem diversas necessidades de mercado.

Aços longos

A Gerdau vem participando desse desenvolvimento desde sua entrada na siderurgia. Nos primeiros trinta anos de atividade não só aumentou continuamente sua capacidade produtiva, como conseguiu diversificar expressivamente sua linha de produtos longos. No início dos anos 1980, a Gerdau já oferecia 34 diferentes produtos – entre vários tipos de arames, barras, cantoneiras, cordoalhas, cabos de aço, correntes, perfis, pregos, rebites, telas soldadas e vergalhões – para diferentes mercados, da construção civil e agropecuária à indústria metal-mecânica.



Aumentar os volumes e diversificar os produtos finais foi a estratégia permanente do Grupo Gerdau na sua estrutura de produção. Não se pouparam esforços e investimentos para elevar a capacidade e melhorar a eficiência. Junto com as novas usinas, ocorreram constantes aperfeiçoamentos técnicos, como lingotamento contínuo, uso de lanças de oxigênio nos fornos elétricos, fornos-panela, laminadores mais velozes e assim por diante.

Esses e outros recursos tecnológicos, alguns importados e outros desenvolvidos internamente, permitiram desde corridas mais rápidas e com menores intervalos entre elas, até a produção de uma quantidade cada vez maior de tipos e formatos de vergalhões, perfis, cantoneiras, arames e fio-máquina – sem esquecer os velhos pregos e as novidades, como os arames farpados e galvanizados.

REGIONALIZAÇÃO

Crescer sempre, produzir mais e melhor, mas acompanhando de perto o comportamento dos mercados: outro princípio básico da estratégia de expansão da Gerdau nas décadas de 1960 e 1970. Foi rigorosamente seguido nos movimentos de avanço do Rio Grande do Sul para o centro econômico do país e de tomada de posição em áreas importantes.

Avanço constante, mas prudente, apoiado numa cuidadosa visão global de mercado e na avaliação das perspectivas de cada empreendimento a longo prazo. Esse foi o procedimento tanto na aquisição da Açonorte, em Pernambuco, quanto na implantação da Cosigua, no Rio de Janeiro.

Mas é preciso dizer que essas duas operações, sobretudo a segunda, não representaram apenas passos importantes para o crescimento do grupo. Foram decisivos também para a definição do desenho da sua atuação no plano nacional.



Curt Johannpeter na aquisição da Siderúrgica Guaíra, em 1972. Localizada no Paraná, a usina foi constituída em 1946 e passaria a permitir uma melhor atuação no Sul do país.

R E G I O N A L I Z A Ç Ã O

Usina de Araucária, PR. Após a aquisição da Guaíra, sua planta foi reestruturada e transferida para o município de Araucária, no Paraná.



No final dos anos 1970, o grupo já havia esboçado um modelo de atuação regionalizada que funcionaria por toda a década seguinte, baseado em três grandes núcleos: o Sul, com a Riograndense; o Centro, com a Cosigua; e o Nordeste, com a Açonorte. A operação comercial ficou sediada em São Paulo, com a Comercial Gerdau, e a administração do grupo centralizada no escritório da avenida Farrapos, em Porto Alegre.

Outros passos nessa mesma direção foram as aquisições da Siderúrgica Guaíra, no Paraná, em 1972, e da Cia. Siderúrgica de Alagoas, Comesa, em 1974. Em 1981, o grupo, com apoio do governo do Ceará, iniciou a construção da Siderúrgica Cearense em Maracanaú, próximo a Fortaleza, que entrou em operação no ano seguinte.

Essas três usinas não eram grandes. Adicionavam cerca de 15% à capacidade industrial do grupo. Porém vinham reforçar posições no Sul e no Nordeste, permitindo atuar mais diretamente em mercados locais importantes, como o do Paraná, no caso da Guaíra, e dos estados do Norte do Brasil, no caso da Cearense.



No alto, a usina de Araucária da Gerdau Guaíra, PR, quando da primeira corrida do aço, em 1982.

Ao lado, recolhimento de sucata pelo eletroímã na Gerdau Guaíra.



Resfriamento de vergalhões. A Gerdau Cearense, em Maracanaú, CE, teve sua pedra fundamental lançada em 1981 e, dois anos depois, tinha início o processo de laminação.

O sentido da regionalização das operações era claro: crescer de forma equilibrada, ganhando e firmando posições, distribuindo os riscos. Avançar com cautela, sentindo o pulso do mercado, era a palavra de ordem.

E não era outro o recado que o “seu” Curt fazia questão de dar sempre a seus executivos e, particularmente, a seus quatro filhos, com quem dividia a direção das empresas – Germano na área comercial, Frederico nas finanças e administração. Klaus na área técnica e Jorge na direção geral, planejamento, recursos humanos e comunicação social. Já em 1970, quando a economia acelerava nos anos do “milagre” e embalava os sonhos de muitos empresários, ele advertia: “Manda-nos, contudo, a prudência que não nos deixemos

empolgar pela euforia. Está-se apenas lançando o alicerce que sustentará a grande estrutura de aço deste país. Há que se ter cuidado para fazê-lo com esmero técnico, sem erros, sem vícios”. Às vésperas de começar a implantação da Cosigua, o empreendimento mais ousado e pesado do grupo até então, não eram palavras só oportunas e ponderadas. Eram iluminadas.

ENCONTRO DE CULTURAS

A regionalização progressiva das operações no final dos anos 1970, com as empresas podendo atuar nas suas respectivas áreas geográficas com maior autonomia, teve outro efeito importante, além dos mercadológicos. Com ela, o Grupo Gerdau não só firmou as bases de uma atuação nacional forte e duradoura, como desencadeou e alimentou uma nova dinâmica interna, com reflexos sobre seu perfil original.

A expansão dos negócios para fora do Rio Grande do Sul, num processo pensado e realizado estrategicamente, abriu os caminhos do Brasil para o Grupo Gerdau. Levou-o a descobrir e incorporar a multiplicidade social e cultural brasileira. Nas empresas Gerdau passaram a conviver gaúchos e cariocas,

À esquerda, churrasco comemorativo da primeira corrida do aço da Gerdau Guaíra. À direita, Jorge Gerdau Johannpeter entre os operadores da Gerdau Guaíra. As imagens marcam a entrada em operação da nova usina, em Araucária, PR, em 1982.





paulistas e pernambucanos. Nelas vieram trabalhar profissionais de diversas procedências e formações, com estilos variados, mas todos dispostos a mostrar competência e fazer carreira. Os dirigentes, gaúchos na maioria, passaram a circular entre as unidades e tiveram de aprender a administrá-las dentro de suas realidades específicas, buscando obter eficiência com uma combinação de rigor e flexibilidade.

Com esse encontro de culturas, o grupo aprofundou suas raízes, ao mesmo tempo que imprimiu uma flexibilidade maior para lidar com cenários regionais diversos. Desfizeram-se estereótipos, somaram-se experiências, agregaram-se talentos, estimulou-se o diálogo e reforçou-se o espírito de equipe. Mesmo com

Com a expansão dos empreendimentos, a Gerdau passou a contar com a colaboração de pessoas de origens culturais diversas. Fazer a integração dessas diferentes culturas foi a base para a expansão dos negócios. Assim também nasceu o primeiro informativo interno do grupo, o *Ferrotícia*, criado em 1965.



maior competição interna, nem sempre fácil de administrar, o grupo ganhou sinergia nos negócios, criou novos estímulos e possibilidades para seus colaboradores.

A regionalização das operações, na passagem dos anos 1970 para os 1980, antecipou o que hoje é reconhecido e praticado pelas melhores empresas: descentralizar e situar suas operações dentro da realidade específica dos diferentes mercados e comunidades. Em outras palavras, assumir a diversidade cultural, com seu potencial de conhecimento e sensibilidade, e fazer dela uma vantagem competitiva.

Essa descentralização sofreu ajustes posteriores, num movimento pendular natural determinado pelas necessidades de gestão. Mas ela teve um papel fundamental no enriquecimento e na modelagem da cultura Gerdau. Como um forno-panela, onde o aço líquido recebe várias ligas metálicas para melhorar as propriedades químicas, a resistência mecânica e a homogeneidade dos lingotes, ela adicionou novos elementos à cultura original da Gerdau, enriquecendo-a e preparando-a para o futuro. Hoje os dirigentes brasileiros podem trabalhar normalmente na América Latina, no Canadá, nos Estados Unidos e onde for preciso, porque o Grupo Gerdau desenvolveu sua capacidade de adaptação e ampliou sua percepção dos negócios. Isso começou três décadas atrás, com a atuação no Recife, no Rio de Janeiro, em São Paulo, pelo Brasil afora.

A cultura Gerdau saiu mais forte desse movimento de expansão regional. Suas raízes antigas garantiram a unidade na diversidade. Sobretudo as raízes da cultura familiar, herdadas pela nova geração de dirigentes, a dos filhos de Curt Johannpeter e Helda Gerdau. A geração que criou um padrão de profissionalismo ainda mais alto e que adicionou novos ingredientes ao caldo de cultura Gerdau, já rico de austeridade e dedicação ao trabalho, de reconhecimento e valorização das competências pessoais e profissionais.

Germano, Klaus, Jorge e Frederico Gerdau Johannpeter já ocupavam, nos

anos 1970, as principais funções de direção nas empresas do grupo. Na verdade, vinham participando desde meados da década anterior de todas as decisões importantes, no plano estratégico e operacional. O sr. Curt Johannpeter, com o apoio do sr. Roberto Nickhorn, começava a passar o bastão para a nova geração de dirigentes do Grupo Gerdau.

A nova geração era a dos seus quatro filhos, jovens na faixa dos 20 e dos 30 anos. Estavam assumindo a direção dos negócios menos por serem filhos e mais pelas aptidões e capacidades demonstradas, condições reiteradas por Curt numa entrevista de 1972: “Quem

Passando o bastão

desejar os postos de maior significação, que apresente suas credenciais de

trabalho, capacidade e dedicação”. Não era mera retórica.

Jorge, que depois de passar pela Gerência Financeira assumiu a Direção Geral e a responsabilidade político-estratégica do grupo, começou varrendo o chão da Fábrica de Pregos entre os turnos e fazendo seus cursos de contabilidade e direito à noite. Germano, por ser o mais velho, foi logo trabalhar na fábrica da avenida Farrapos e no pátio de sucata da usina começou uma trajetória que o levou a assumir a área comercial, enquanto se dedicava ao curso de economia. Klaus, um engenheiro por vocação, também passou pela Fábrica de Pregos, trabalhou na instalação da usina de



Sapucaia enquanto fazia a faculdade e depois assumiu a área técnica e industrial do grupo. Frederico, o mais novo, herdou do pai o interesse pelos números e finanças, mas muito antes de assumir a área financeira também teve de trabalhar na produção de pregos e dar conta do curso técnico de contabilidade e do bacharelado em economia, à noite.

Ancorados nos anos da formação básica, técnica e acadêmica, somados a outros bons anos de experiência prática nas empresas, entremeados de cursos e estágios no exterior, os quatro irmãos estavam prontos para tomar a frente dos negócios. E traziam o lastro de uma sólida cultura familiar, dos seus valores de integridade, austeridade e dedicação competente ao trabalho.



Nos anos 1970, uma nova geração passou a comandar os negócios da Gerdau: os filhos de Curt Johannpeter e Helda Gerdau Johannpeter. Na página ao lado, Curt com os quatro filhos, da esquerda para a direita, Germano, Klaus, Jorge e Frederico. Abaixo, à esquerda, a família Gerdau Johannpeter em novo registro fotográfico. A direita, o conselho de administração da Gerdau em 1970, da esquerda para a direita, no primeiro plano, Curt Johannpeter, Germano Gerdau Johannpeter e Klaus Gerdau Johannpeter; no segundo plano, Roberto Nickhorn, Jorge Gerdau Johannpeter e Frederico Gerdau Johannpeter.





Instalações da Comercial Gerdau, em São Paulo. A empresa, criada em 1971, veio reforçar a atuação da Gerdau na área comercial.

Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter e Jorge Gerdau Johannpeter, anos 1960, Nickhorn, teve participação decisiva na estruturação da área de vendas e compras da Gerdau.



Na tradição do Grupo Gerdau, vender sempre foi um ingrediente essencial do negócio como um todo. Desde os tempos da Fábrica de Pregos da rua Voluntários da Pátria, quando as transações aconteciam em uma escala muito menor, até os tempos da expansão na siderurgia, quando as atividades ganharam uma amplitude extraordinária, vender – vender bem, na verdade, em termos de atendimento, preço e lucro – sempre foi visto como um dos fundamentos e um dos sinais vitais do empreendimento. O que não quer dizer que a venda tenha tido sempre o mesmo peso da operação industrial. É compreensível que a entrada na siderurgia e a rápida expansão das usinas tenha direcionado o foco do grupo para a área de produção. A própria imagem pública projetada daí por diante pela Gerdau passou a ser a de uma organização de base industrial.

A preocupação com a estrutura de compra e venda, porém, é de fato bem antiga. E, por justiça, deve-se destacar a atuação decisiva do sr. Roberto Nickhorn para consolidar a área comercial do Grupo Gerdau.

Comerciante nato e muito perspicaz para identificar problemas e encontrar soluções em relação às compras de sucata, aos contatos com distribuidores e clientes ou à logística do envio de produtos para mercados distantes, Nickhorn esteve sempre empenhado em garantir o bom funcionamento da estrutura comercial da Gerdau. Comprar e vender bem era para ele quase uma questão



peçoal. Por isso mesmo, desenvolveu uma verdadeira cultura comercial, incorporou-a à identidade do grupo e formou os primeiros quadros profissionais da área de vendas. Seu legado, precioso sobretudo a partir das décadas de 1970 e 1980, quando o aumento acelerado da capacidade produtiva exigiu igual incremento da capacidade de vendas, teve continuidade com a atuação de Germano Gerdau Johannpeter que, desde muito jovem, acompanhava o dia-a-dia da área comercial.



Na década de 1970, ao mesmo tempo em que era preciso reforçar a atuação na área de vendas, a compra e a operação com a sucata ganhavam nova dimensão na Gerdau.

DE COMPRADORES A VENDEDORES

Na década de 1950, as remessas de vergalhões, arames e pregos da marca Gerdau produzidos pela Siderúrgica Riograndense já chegavam a todo o mercado regional e do Sudeste, Nordeste e Norte do Brasil. De caminhão para Santa Catarina e Paraná, de navio para o Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco, os produtos seguiam em viagens de mais de um mês, às vezes, para serem entregues aos clientes sob supervisão dos representantes locais e distribuidores.

Inversamente, a sucata usada para fabricar esses produtos provinha de fornecedores locais e regionais. Juntada por catadores de ferro-velho, era vendida

Um selo perfurado por um prego, tendo ao centro o nome Gerdau bem destacado e abaixo a palavra “garantia” – este desenho muito simples, da lavra do “seu” Nickhorn, foi até a década de 1960 a expressão gráfica da marca Gerdau. Aparecia nos pacotes de pregos, ainda de papelão, nas notas fiscais, catálogos e demais impressos, reproduzido em formas e cores diferentes em cada empresa. Além de singelo, o desenho ligava-se ainda à atividade metalúrgica, dos pregos, quando o grupo acelerava a marcha na siderurgia.

Foi esse crescimento acelerado nos anos 1970, tanto no plano industrial quanto no comercial, que obrigou a Gerdau a repensar suas estratégias de marketing e de comunicação empresarial. O grupo precisava de uma marca padronizada que o identificasse

Fixando a marca

como organização e contratou a Standard Propaganda de São

Paulo para criá-la. Nasceu então a primeira logomarca do Grupo Gerdau: dois Gs desenhados um de frente para o outro e como duas setas voltadas para cima, indicando o espírito de coesão e a vontade de crescer da organização; embaixo o nome Grupo Gerdau e depois só Gerdau. No início da década de 1980, os dois Gs foram colocados dentro de um quadrado de fundo azul, associado ao nome Gerdau.

A marca mostrou força. Apesar das diversas reestilizações por que passou e dos vários *slogans* a ela conectados ao longo do tempo, atravessou mais de duas décadas e se mantém firme no início de um novo centenário da empresa.



A evolução da marca Gerdau ao longo dos anos.



aos depósitos e revendida aos fornecedores diretos da usina, que levavam o material em seus caminhões. Depois entraram no negócio os chamados fornecedores institucionais, empresas do ramo mecânico-metalúrgico que tinham rejeitos de material metálico de interesse das siderúrgicas. Com o aumento da escala de produção e do consumo de matéria-prima, a Gerdau precisou estruturar melhor toda a “operação-sucata” para fazer frente à elevação dos custos, inclusive com atuação própria dentro desse mercado.

O aumento da capacidade produtiva e a expansão territorial da atividade do grupo exigiram novos equacionamentos nas duas pontas comerciais. Na da compra de sucata, o insumo principal junto com a eletricidade, era urgente ganhar em escala e agilidade. Na da comercialização dos produtos era prioritário melhorar a logística e ganhar autonomia frente às grandes redes de distribuição.

Em 1971, a Comercial Gerdau começou a operar como distribuidora de aços longos. Na época já possuía três filiais.

Chegou-se a pensar que isso poderia ser feito pelas próprias usinas, nas áreas onde estavam sendo implantadas. Logo se constatou que essa não era a melhor solução. Especialmente no contexto da década de 1970, quando o mercado era intensamente comprador, com a demanda superaquecida das grandes obras públicas e dos programas habitacionais. Vendia-se tudo o que se produzia e o que ainda ia ser produzido, mas sem resultados correspondentes. “A pressão era enorme e não conseguíamos ter o controle das coisas. Estávamos sendo comprados, ou vendidos. Não estávamos sendo vendedores”, confirmam alguns dirigentes da época.

COMERCIAL GERDAU

As vendas eram excelentes, mas os lucros nem tanto. Para começar a mudar essa equação desvantajosa foi criada, no dia 1º de fevereiro de 1971, a Comercial Gerdau. Localizada em São Paulo, em prédio construído junto ao local onde funcionara a Indústria de Arames São Judas Tadeu, a nova empresa teria como objetivo “especializar-se na aquisição qualificada de matérias-primas e na comercialização de produtos siderúrgicos das associadas e outros em geral”.

A partir desse momento, boa parte da responsabilidade da compra de sucata para as usinas e da venda dos produtos no mercado nacional caberia à nova empresa. Não por acaso, foi sediada na capital paulista – onde permanece até hoje –, epicentro da região onde se concentra o maior mercado produtor e consumidor do país e uma das principais fontes geradoras de sucata. Mesmo que as unidades industriais pudessem continuar com suas operações de compra e venda, a grande atividade comercial do grupo tinha agora um responsável principal.

Catálogo de produtos da Comercial Gerdau.





A Comercial Gerdaul teve um rápido crescimento, com a abertura de filiais em diversas cidades brasileiras. Nas páginas seguintes, a sede da Comercial Gerdaul, em São Paulo.





Comercial Gerdau
AÇO - FERRO - ARAMES





O site da empresa. Por meio da Internet, a Comercial Gerdau criou um novo canal de vendas e de comunicação com os seus clientes.

Como recorda Germano Gerdau Johannpeter – um dos defensores da criação da nova companhia, sempre dizendo que “dois vendem mais do que um” –, havia perspectivas favoráveis na centralização das atividades comerciais do grupo na Comercial Gerdau, ou CG, como é conhecida. A mais imediata era poder reduzir custos financeiros e simplificar as operações entre as próprias empresas do grupo. Outra era acumular conhecimento sobre a dinâmica e as demandas específicas dos mercados e dos seus segmentos em cada região pela maior proximidade com fornecedores, no caso da compra de sucata, e com representantes, atacadistas e varejistas, no caso da venda de produtos, e isso no Brasil inteiro. Uma outra perspectiva ainda, e não menos importante, era ganhar posições de mercado com a maior autonomia e mobilidade da nova empresa, que passaria a comercializar não só produtos próprios, mas também de terceiros, inclusive aços planos.

As metas eram ambiciosas e o crescimento da empresa foi bastante rápido no início, com a abertura de duas ou três filiais por ano. Cresceu mais lentamente na passagem dos anos 1970 para os 1980, refletindo a retração econômica brasileira nesse período, voltando a acelerar depois disso. Entre o final dos anos 1980 e o início da década de 1990, a Comercial Gerdau já dispunha de dezenas de filiais nas principais cidades do país.

O crescimento e o sucesso da Comercial Gerdau teve efeitos positivos para o desempenho geral do grupo que vão muito além do simples aumento do volume das vendas e do faturamento. O primeiro a ser reconhecido é o fato de que sem as suas equipes de vendedores profissionais dificilmente os produtos Gerdau chegariam onde começaram a chegar. Com o empenho e a persistência de quem faz da venda o seu ofício, eles levaram os pregos, as barras, os grampos e os arames até as pequenas localidades do interior do Brasil. Passaram a

atender novos consumidores, integraram setores ainda não participantes dos circuitos de produção e consumo, alargaram os limites do mercado nacional. Outra contribuição expressiva da Comercial Gerdau, difícil de medir com precisão mas facilmente percebida, foi a difusão e o reforço da marca. Com as filiais se espalhando e os vendedores na batalha diária de visitar, conhecer e encantar clientes em todo o Brasil, o nome Gerdau firmou-se ainda mais como marca nacional e símbolo de qualidade em produtos siderúrgicos.

A Comercial Gerdau começou pequena, cresceu e ganhou densidade. Teve participação importante na estratégia geral do grupo de consolidar-se no mercado nacional por meio de estruturas regionais de atuação, no plano industrial e no comercial. Com sua determinação, quebrou resistências, ocupou espaço e gerou lucros. Com sua competitividade, avivou a emulação entre as empresas, um estimulante sadio e recomendado para manter o grupo em boa forma. Acima de tudo, recuperou e potencializou a vocação comercial do Grupo Gerdau – esta, sim, a sua contribuição mais decisiva.



O contato direto com os clientes finais possibilitou um conhecimento maior do mercado e das suas necessidades, informações valiosas para qualquer empreendimento em sintonia com o mercado.



Estruturada e consolidada nas áreas de produção e comercial, a Gerdau daria impulso à sua gestão corporativa, fortalecendo os vínculos com seu público interno.



A retrospectiva do período de 1950 a 1980 não deixa dúvidas. O Grupo Gerdau ganhou corpo nesses 30 anos, em meio a uma verdadeira explosão dos negócios e às primeiras experiências inovadoras de gestão corporativa. Cresceu com suas próprias energias, conquistou posições importantes no setor siderúrgico brasileiro. Naquele cenário de muitas transformações e novidades, da TV em cores aos shopping centers, da construção das grandes obras à introdução dos computadores, a siderurgia seguia firme como uma das alavancas do desenvolvimento nacional.

Entre as usinas e o mercado financeiro, entre o reflorestamento e a extração de madeiras, o Grupo Gerdau ampliou suas atividades em diversas direções. Para captar recursos, abriu as empresas ao mercado acionário. Para assegurar o crescimento sustentado, investiu em tecnologia de produção e de gestão, criou uma forte estrutura comercial, avançou na informatização. Para estimular o desempenho dos colaboradores, investiu em recursos humanos, na valorização, profissionalização e melhoria das condições do trabalho.

Com isso tudo, a expressão “Grupo Gerdau” deixou de ser a autodenominação formal do grupo, usada em comunicações e relatórios. Ganhou consistência interna e visibilidade externa. Tornou-se a expressão de uma identidade, de um organismo constituído de várias empresas e movido por uma cultura empresarial.

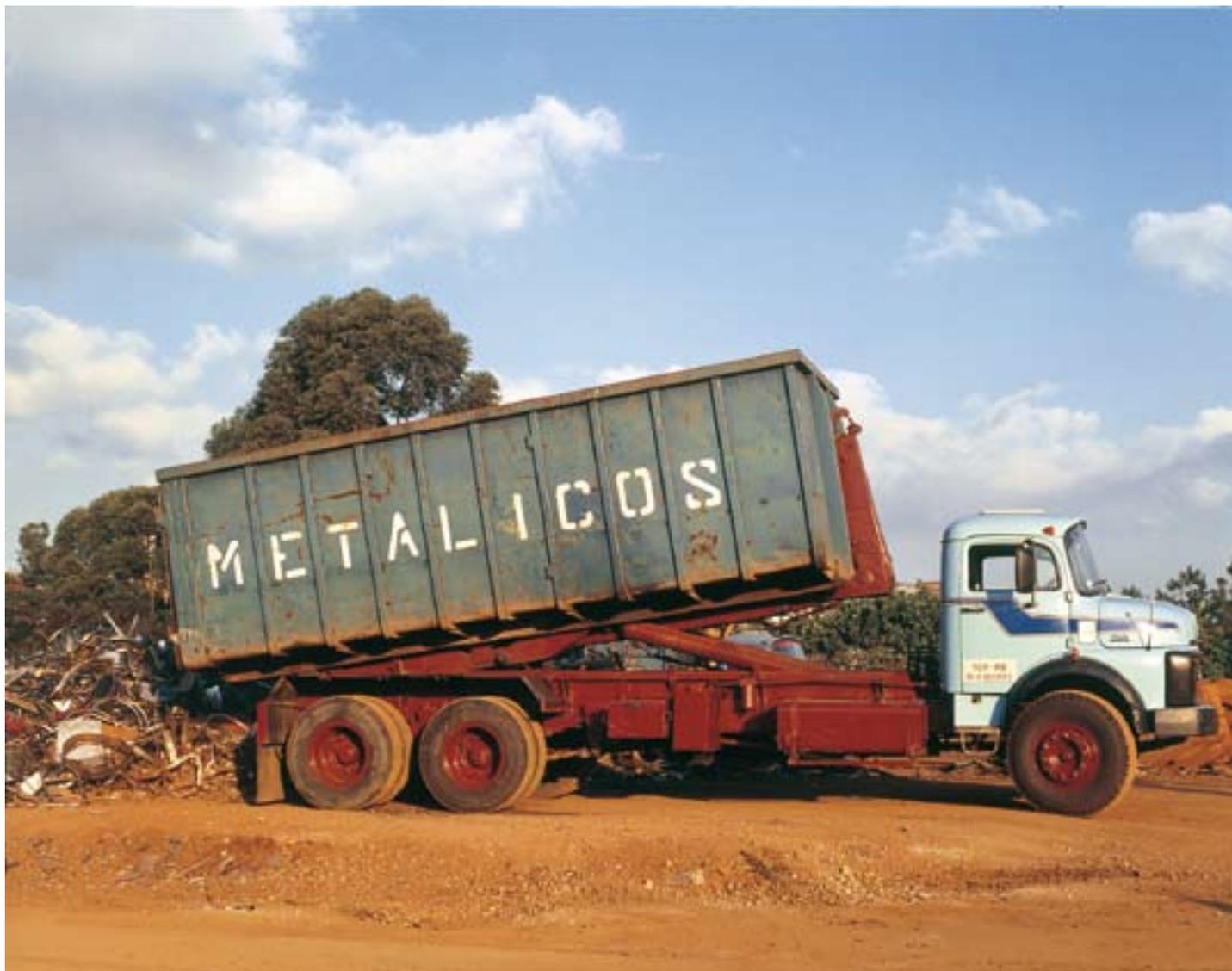
MULTIPLICAÇÃO DOS NEGÓCIOS

No início dos anos 1980, o Grupo Gerdau somava seis unidades siderúrgicas instaladas do Rio Grande do Sul ao Ceará, uma indústria metalúrgica e uma empresa comercial, além de outras empresas ligadas a diversos ramos de atividade, como a Seiva-Cifsul (reflorestamento), no Rio Grande do Sul, a Madeireira Rio das Pedras (reflorestamento e extração de madeira), em Santa Catarina, a Trefilaria Cotia (arames e cabos) e a Metálicos (sucata), ambas em São Paulo.

Na primeira metade da década de 1970, a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Siderúrgica Riograndense S.A. tiveram participação em um banco de investimentos, o Bansulvest, ao lado de tradicionais empresas do Rio Grande



Mudas de eucalipto para reflorestamento Seiva-Cifsul, Ponte Alta do Norte, SC. Criada no início dos anos 1980, a empresa implanta florestas de eucaliptos, que garantem insumos para a produção do aço.



Caminhão da Metálicos, empresa criada em 1981 para operar na comercialização, coleta e armazenamento de sucata.

do Sul – Banco Industrial e Comercial do Sul S.A., Astra – Cia. de Administração e Comércio, Leopoldo Geyer S.A., Metalúrgica Abramo Eberle S.A., Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. e Renner Hermann S.A. Em 1974, a Gerdau assumiu o controle acionário da instituição, tendo como parceiros o Banco Francês e Italiano para a América do Sul, hoje Banco Sudameris Brasil, e a Holding Corpora. Entretanto, a retração e a instabilidade do mercado de capitais, a partir de meados da década, mudaram todo o cenário e levaram à venda da organização para o Unibanco logo depois.

Alguns desses negócios foram implementados para aproveitamento direto de incentivos no imposto de renda das empresas, como o reflorestamento. Outros resultaram do aumento da capacidade produtiva do grupo e do apoio à sua atividade-fim, caso da comercialização de sucata. Outros ainda foram estimulados por circunstâncias favoráveis, caso do banco de investimentos, criado quando as operações de crédito e financiamento para consumidores e empresas apresentavam-se como atividades atraentes e promissoras.

Parte dos recursos investidos nesses empreendimentos, é bom não esquecer, provinha da aplicação de lucros do próprio grupo. Nem todos se sustentaram. Alguns foram desativados, reformulados ou fundidos a outras empresas. Mostram, entretanto, que o Grupo Gerdau estava atento ao mercado, aos seus humores e perspectivas, sempre disposto a aproveitar as oportunidades que convinham à sua atuação.

MERCADO ACIONÁRIO

Um dos mercados ao qual o Grupo Gerdau sempre esteve atento foi o acionário. O que, certamente, teve muito a ver com a atuação de Curt Johannpeter, financista experiente, acostumado a tratar com banqueiros, auditores, acionistas e investidores, a lidar com títulos, juros e dividendos, a avaliar opções e riscos.

O primeiro passo em direção ao mercado acionário havia sido dado em 1947, com a transformação da Fábrica de Pregos Hugo Gerdau em sociedade anônima e com o seu registro na Bolsa de Fundos Públicos de Porto Alegre. Mas foi em 1962 que a união acabou sendo selada. Nesse ano a Deltec subscreveu 14% do capital da Riograndense e da Metalúrgica Gerdau em ações preferenciais e um ano depois a Siderúrgica Riograndense começava a pagar dividendos. Era a abertura oficial do grupo para o mercado de capitais.



Em 1969, o jornal *Ferronotícia* divulgava o lançamento das ações da Riograndense na Bolsa de Valores de São Paulo. Um ano depois, o lançamento das ações ocorria no Rio de Janeiro, com a presença de Paulo Setembrino da Cruz, Germano Gerdau Johannpeter, Luiz Cabral de Menezes, Roberto Teixeira da Costa e Jorge Gerdau Johannpeter, da esquerda para a direita.



Frederico Gerdau Johannpeter discursa em jantar promovido pela Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais, 1976.

Em 1967, a Metalúrgica Hugo Gerdau, como sociedade de capital aberto, fez o primeiro lançamento público de ações nas bolsas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Nos anos seguintes, as demais unidades siderúrgicas e a Seiva também abriram o capital e promoveram o lançamento de suas ações.

Em 1980, o Grupo Gerdau tinha cinco empresas abertas com ações negociadas em bolsa. O número de acionistas praticamente dobrara em dez anos. Chegava agora a 21 mil. Mas apenas quatro anos depois, com as grandes campanhas de venda de ações da Cosigua, esse número saltava para 87 mil acionistas, comprovando o interesse crescente dos investidores, individuais e institucionais.

Vender 26,7 bilhões de ações da Cosigua no mercado primário de capitais em curto espaço de tempo (de 15 a 90 dias), conquistar 60.600 novos acionistas e captar 45 milhões de dólares foram as metas de uma campanha nacional tão rápida quanto intensiva, deflagrada em 12 de junho de 1984 pelo Grupo Gerdau e realizada pela então Standard Propaganda. Usando malas-diretas, cartazes e todos os recursos da mídia eletrônica e impressa, do rádio e da TV em horário nobre aos jornais e revistas de circulação nacional, e apoiada em um *pool* de bancos e 3 mil agências em todo o país, a campanha não só alcançou todos os objetivos, como os ultrapassou de longe e num tempo recorde. Em apenas 25 dias foram vendidas todas as ações e conquistados cerca de 76 mil novos subscritores. A campanha foi um sucesso total e surpreendente. Seus resultados, muito acima do esperado, revelaram não só a boa aceitação das ações da maior unidade industrial do Grupo Gerdau, mas sobretudo a excelente imagem da organização junto ao público, atraindo os grandes e também os pequenos investidores do mercado acionário,

Ações de sucesso

interessados em pequenas aplicações seguras de longo prazo, e garantindo a desejada pulverização das ações. E confirmaram o alto nível da criação e planejamento de uma campanha publicitária inovadora, séria e bem-humorada ao mesmo tempo, simpática e atraente aos diversos públicos (funcionários, clientes, bancos, Comissão de Valores Mobiliários – CVM), capaz de convencer o grande público da vantagem de comprar ações em lugar de calças *jeans* ou relógios de pulso. Um público, é bom lembrar, pouco acostumado a comprar ações e, menos ainda, de uma siderúrgica de nome pouco conhecido.

Cartaz da campanha de lançamento das ações da Cosigua, em 1984.



Se o Grupo Gerdau mostrava interesse no mercado acionário – pelo cuidado com que tratava os acionistas e pela seriedade e o rigor das suas informações –, o mercado também demonstrava estar interessado em investir nas suas empresas. Demonstrava interesse e confiança comprando ações e destacando o trabalho do grupo com sucessivos prêmios, como o Prêmio Mauá da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e do *Jornal do Brasil* já na sua primeira edição em 1976, e o Prêmio Abamec, da Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais, também em 1976. Era o reconhecimento do esforço do grupo em tratar profissionalmente e remunerar de forma adequada seus acionistas.

FUNDAÇÃO GERDAU

Mas nem só de expandir os negócios e atrair investidores cuidavam os dirigentes do grupo. Enquanto se preocupavam em atender bem o público externo, os fornecedores, clientes e acionistas não deixavam de lado o atendimento ao seu público interno, a melhora das condições de trabalho, o estímulo e o apoio aos funcionários e familiares.

Cerimônia de inauguração da Fundação Gerdau, em 1963. À esquerda, Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter e Jorge Gerdau Johannpeter. À direita, detalhe da platéia do evento.



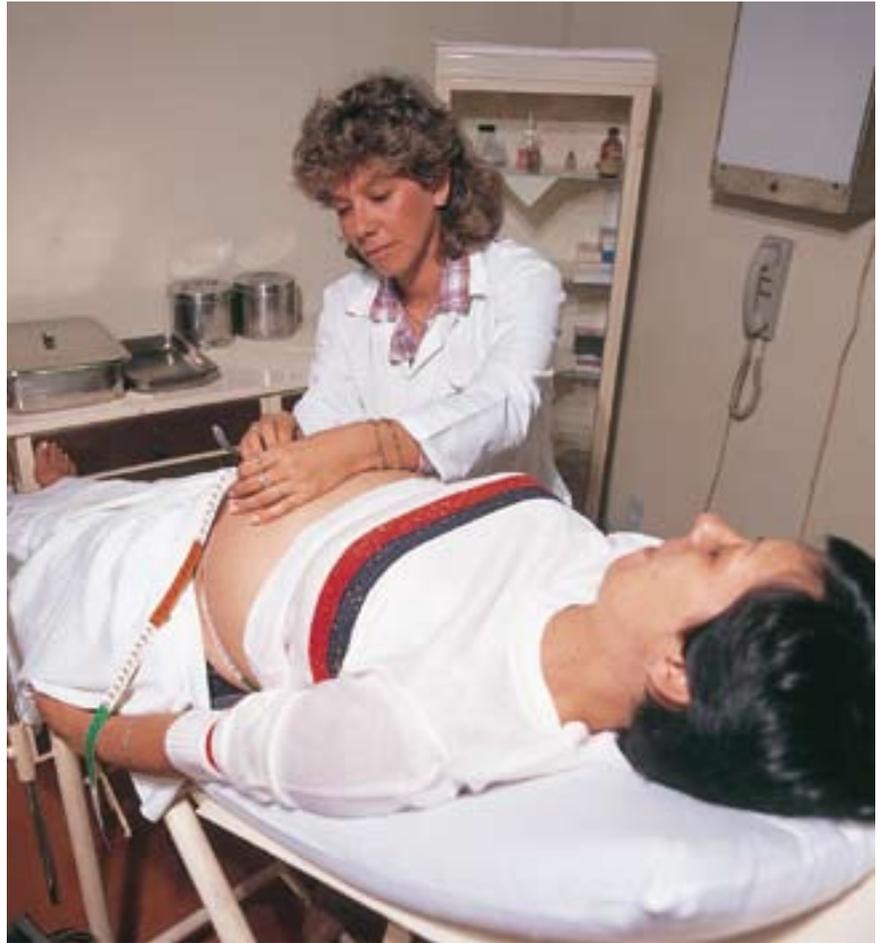
Ao lado, atendimento no ambulatório médico. Na página seguinte, no alto, farmácia; embaixo, ambulatório dentário, em Sapucaia do Sul, RS. A criação da Fundação Gerdau proporcionou inúmeros benefícios aos funcionários e seus familiares.



Era uma preocupação antiga, compartilhada por Curt e Nickhorn e demais dirigentes. Dela nasceu, em 1963, a Fundação Gerdau. Foi criada para planejar e gerir a prestação de serviços e assistência aos funcionários e suas famílias nas áreas de saúde, moradia, alimentação, transporte, educação, esporte e lazer. Primeiro vieram os ambulatórios médicos e os gabinetes odontológicos, os remédios e os alimentos mais baratos, as cozinhas e os refeitórios bem equipados, a ajuda financeira para a casa própria, as quadras esportivas e as festas de confraternização. Depois, as campanhas de higiene e de informação preventiva, os projetos de educação suplementar e de treinamento profissional básico, os programas de visitas das famílias às unidades. Tudo com o mesmo objetivo, de zelar pelo bem-estar dos funcionários e de integrá-los à vida das empresas.



Ao lado, atendimento pré-natal. Embaixo, à esquerda, alunos do curso de datilografia; à direita, aula de bordado. Além de assistência médica, a Fundação Gerdau oferece diversos cursos às esposas e filhos dos funcionários.



A idéia de criar uma instituição como a Fundação, evidentemente, não foi nem original nem única do Grupo Gerdau. Outras empresas e grupos fizeram o mesmo, ou parecido, com o objetivo de harmonizar as relações entre capital e trabalho. Até como resposta às pressões sociais e políticas da época, que não eram pequenas.

Mas foi sobretudo a sensibilidade humana do “seu” Curt que levou à criação da instituição, como lembram os mais velhos, que com ele conviveram de perto. Da mesma forma que exigia de seus funcionários o cumprimento rigoroso de suas tarefas, ele entendia que devia propiciar-lhes as condições adequadas para o bom desenvolvimento profissional. Isso sem nenhum sentido de troca de favores, mas como contrapartida de interesses e responsabilidades.

A Fundação Gerdau nasceu e cresceu à sombra do desenvolvimento do grupo. A expansão contínua das atividades gerou recursos cada vez maiores para aplicar na melhoria de toda a estrutura de atendimento, no aumento dos benefícios e na intensificação das campanhas educativas para algumas dezenas de milhares de pessoas, entre funcionários e familiares, no conjunto das empresas em todo o Brasil. Tudo sob rigorosa fiscalização da Procuradoria do Estado do Rio Grande do Sul, a quem a Fundação enviava anualmente seus demonstrativos, precursores dos atuais balanços sociais do Grupo Gerdau.

Com a Fundação, Curt Johannpeter conseguiu, entre outras coisas, melhorar a educação e reduzir drasticamente o analfabetismo nas empresas. Preparou o terreno para iniciativas tomadas mais tarde, na área de aposentadoria e previdência privada, por exemplo. Lançou as bases da área de recursos humanos do grupo, estruturada inicialmente na Riograndense por Walter Frederico Nonnig e Carlos João Petry, ainda nos anos 1960, e depois estendida a todas as empresas. Incluiu os funcionários nos programas de compra de ações das



O conselho de administração e diretor da Gerdau, nos anos 1960. Da esquerda para a direita, Klaus Gerdau Johannpeter, Roberto Nickhorn, Frederico Gerdau Johannpeter, Curt Johannpeter, Jorge Gerdau Johannpeter e Germano Gerdau Johannpeter.

empresas, financiadas com recursos da Fundação. E com tudo isso ele conseguiu o mais importante: a mudança do paradigma nas relações de trabalho, do velho estilo paternalista, tão ao gosto brasileiro, para a moderna política de RH, baseada em regras e mecanismos de seleção, capacitação e valorização profissional. Em duas palavras, do favor para o direito.

UNIDADE DE GESTÃO

Os negócios multiplicavam-se em ritmo acelerado, as empresas espalhavam-se pelo país, o grupo avançava em marcha batida. Vários indicadores refletiam esse crescimento.

De janeiro de 1960 até janeiro de 1970, o total de funcionários subiu de 400 para 4300 e para 11200 dez anos depois. Em 1978 chegavam a 15 os setores

discriminados no organograma administrativo do grupo, entre os mais tradicionais, como os de planejamento e de produção, e outros recentes, como os de relações públicas e acionistas. Ampliavam-se as atividades e, com elas, a complexidade do gerenciamento.

Obviamente, o Grupo Gerdau não se limitou a engrossar o contingente de operadores e o seu organograma. Cuidou, sobretudo, de capacitar seu pessoal e melhorar sua estrutura técnica e gerencial. Investiu recursos e aplicou muita energia nesses processos, condição essencial para administrar com eficiência e proveito seu próprio crescimento.

Quanto ao quadro de pessoal, o mais premente era preencher os escalões médios das áreas de produção, vendas e administração, pois a alta gerência já contava com um time bastante profissionalizado. O preenchimento foi feito com a promoção e o treinamento de pessoas de dentro das empresas e, principalmente, com a contratação de jovens universitários recém-formados para as áreas jurídica, de engenharia, finanças, contabilidade, informática, e RH, as mais carentes de profissionais especializados. Muitos acabaram complementando ou ampliando sua formação, fizeram carreira



O computador IBM 360, acima, implantado na Riograndense em 1968, iniciava a informatização da Gerdau, processo que ganharia impulso com a automação das unidades produtivas espalhadas pelo país nos anos seguintes.





Convenção de diretores e executivos da Gerdau, em 1971. Da esquerda para a direita, Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter e Jorge Gerdau Johannpeter, durante o evento.

e alcançaram postos de direção no grupo, tendo em vista os cuidados tomados desde a década de 1960.

Em relação à estrutura técnica, o grande passo foi a implantação de sistemas integrados de transmissão, recebimento e processamento eletrônico de dados entre as empresas e a administração central. A informatização começou cedo, em 1968, com um computador IBM 360 na Riograndense. Mas em 1974, quando o grupo começava a espalhar-se, eram instalados os primeiros circuitos telefônicos interligando as empresas e o CPD da matriz, em Porto Alegre. Eles antecederam o sistema avançado de teleprocessamento implantado alguns anos depois, no qual o Grupo Gerdau foi um dos pioneiros no Brasil.

Por fim, o mais importante: a montagem de um modelo organizacional forte e flexível, capaz de proporcionar autonomia às empresas e garantir unidade de gestão ao grupo. Uma estrutura de operações descentralizadas mas convergentes – idéia simples, de realização complexa.

Esse modelo organizacional começou a ser esboçado em 1969, com a mudança da razão social da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. para Metalúrgica Gerdau S.A. e sua oficialização como *holding* do grupo. Ganhou contornos mais definidos em 1975, com a distinção das funções deliberativas e executivas, aquelas atribuídas a um Conselho Diretor e estas, a uma Diretoria Executiva. Consolidou-se poucos anos depois com a formalização do Conselho de Administração (Curt Johannpeter e Roberto Nickhorn), encarregado das decisões estratégicas gerais, e do Conselho Diretor (Germano Gerdau Johannpeter, Klaus Gerdau Johannpeter, Jorge Gerdau Johannpeter, Frederico Gerdau Johannpeter e demais diretores), encarregado das funções executivas centrais.

Nasceu então uma estrutura centralizada, inicialmente chamada de “administração grupo” e depois apenas “grupo”. As empresas mantinham suas próprias gerências de produção, vendas, finanças, contabilidade, RH, mas tudo isso se reportava à administração central na sede da Farrapos, em Porto Alegre. E o teleprocessamento garantia que os relatórios contábeis, entre outros, chegassem a tempo para o fechamento do balancete mensal – até o quinto dia útil do mês, como de costume.

A chave do sucesso desse modelo era dupla. De um lado, delegação de poder às empresas, correspondente a igual confiança na competência e responsabilidade das pessoas encarregadas de gerenciá-las. Do outro, um núcleo dirigente qualificado para uma coordenação geral eficaz e estimuladora.

Neste caso, um núcleo reforçado com a estreita ligação entre o Conselho Diretor e o de Administração, garantida pelo controle familiar e pela atuação dos herdeiros de Curt Johannpeter nas duas instâncias.

Essa atuação começou cedo e cresceu à medida que Curt e Nickhorn se afastavam do dia-a-dia dos negócios, por razões de saúde e idade. E acabou determinando a originalidade do modelo de administração corporativa do grupo. Nele, a tradicional separação das atribuições do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva foi deixando de existir. As principais funções estratégicas e executivas concentraram-se no Conselho Diretor, presidido por Jorge e seus irmãos Germano, Klaus e Frederico Gerdau Johannpeter, e dois conselheiros oriundos do quadro de executivos, Luiz Celestino Pedó e Carlos João Petry. No Grupo Gerdau, a tradição manda que quem participa das decisões também participe da sua execução. Uma regra que vale para todos.

Ao lado, Roberto Nickhorn, o segundo da esquerda para a direita, acompanhado de Jorge Gerdau Johannpeter, visita as instalações da Riograndense. Na página seguinte, no alto, Curt Johannpeter em churrasco na Riograndense, 1970. Embaixo, inauguração do Conjunto Administrativo e Instalações Sociais e de Assistência da Siderúrgica Riograndense, destacando a presença do ministro do Trabalho Arnaldo Prieto e do governador do Estado Sinval Guazzelli, Sapucaia do Sul, 1976.





Parte importante da estratégia de consolidação da cultura corporativa da Gerdau foi, sem dúvida, o valor dado aos seus colaboradores, explicitado por meio do reconhecimento de suas competências e respeito às identidades individuais.

A descentralização industrial no Grupo Gerdau é uma realidade, não um discurso.

O progresso deve nascer em lugares diferentes e beneficiar todas as pessoas, principalmente dentro de um mesmo país.

Quando distribuí seu complexo siderúrgico nas regiões brasileiras, o Grupo Gerdau está promovendo o progresso. Além, é claro, de promover a eficiência empresarial.

Suas siderúrgicas são projetadas dentro do conceito de "markets mills", ou seja, voltadas para mercados específicos.

Aproveitam fatores regionais favoráveis, reduzem custos de frete, utilizam energia, matéria-prima e mão-de-obra disponíveis na região onde atuam. Acima de tudo, aproximam a produção do consumo, o que aumenta a eficiência e a produtividade, tanto de quem está vendendo como de quem está comprando.

De norte a sul do Brasil, o Grupo Gerdau fornece produtos que entram na fabricação de máquinas agrícolas, na construção de prédios, pontes e usinas hidrelétricas, na indústria mecânica em geral, e que cercam e protegem a agricultura e a pecuária. São arames galvanizados, ocilados e fiapados, vergalhões, telas, barras, perfis, cordoalhas, pregos, grampos e cimentos. São produtos nem sempre visíveis, mas de benefícios palpáveis para fazendeiros, industriais, construtores e o público em geral.

A capacidade de produzir mais de 2 milhões de toneladas/ano de aço dá para abastecer o mercado interno e ainda sobra para a exportação, fazendo com que milhões de dólares entrem no País e evitando que outros tantos saiam. O que direta ou indiretamente beneficia nordestinos, gaúchos, capixabas, potiguares, goianos, mineiros, enfim, todos os brasileiros.




UM GRUPO, UMA IDENTIDADE

Foi no contexto de crescimento e modernização econômica do país, no final dos anos 1960, que se generalizou entre as empresas brasileiras o uso da expressão “grupo”. A novidade aparecia principalmente entre os conglomerados do setor industrial, o mais dinâmico e modernizador, o que puxava o desenvolvimento nacional.

Na documentação e na comunicação oficial das empresas Gerdau, a expressão começou a ser usada também nessa época. Tratava-se de uma denominação de valor quase simbólico. O número e a dimensão das empresas talvez fossem

pequenos para justificá-la, mas ela revelava a intenção de dotá-las de uma estrutura orgânica que controlasse a dispersão e promovesse a convergência.

Essa autodenominação foi oficializada em 1969. Criou-se a figura jurídica do grupo para atender exigências legais da associação Gerdau-Thyssen na Cosigua e para ajustar-se às normas do mercado acionário e às necessidades dos acionistas.

Mas esse era o significado do nome no campo das formalidades. Na vida real, a expressão Grupo Gerdau sugeria outras referências, tanto para os que o viam de fora quanto para os que o viam de dentro.

Em 1976, num jantar festivo com a presença de mais de duzentos empresários e diversas autoridades, a Siderúrgica Riograndense S.A. recebeu o Prêmio Mauá, instituído nesse ano pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e pelo *Jornal do Brasil* para destacar as empresas que procuram manter um relacionamento de alto nível com acionistas, investidores, analistas especializados e com o público em geral.

A eleição foi feita por voto secreto depositado numa colocada no saguão da Bolsa carioca e os eleitores foram os milhares de investidores cadastrados e

convidados a participar do evento. O sucesso da iniciativa fez com que o prêmio recebesse alguns anos mais tarde o apoio oficial da Associação Comercial do Rio de Janeiro e da Associação Brasileira das Companhias Abertas, Abrasca.

No discurso de agradecimento da premiação, ao lado de seu pai,

O prêmio da confiança



Curt Johannpeter recebe o Prêmio Mauá, na sua primeira edição, em 1976. Era a recompensa pelo respeito e transparência dedicados ao mercado acionário em geral em quase 30 anos de relacionamento.

Jorge Gerdau Johannpeter falou na posição de presidente executivo do grupo. Depois de um breve histórico das relações do grupo com o mercado acionário, desde 1948 até os anos 1970, relatou os esforços do Grupo Gerdau para a democratização do capital das suas empresas. E pediu maior apoio oficial ao mercado de ações, ao mercado de renda variável frente ao de renda fixa – “ainda um dos que recebem as mais altas taxas do mundo” –, condição essencial para a formação da indispensável poupança interna e para o desenvolvimento econômico estável, especialmente no âmbito das pequenas e médias empresas.

O Grupo Gerdau, depois de ter recebido o prêmio em sua primeira edição por intermédio da Riograndense, foi ele próprio agraciado em 1982. Era uma distinção e também o reconhecimento de seus esforços em estreitar relações com o mercado financeiro. Mais que uma honra, uma prova de confiança e de respeito ao acionista.



Para o mercado, o perfil do grupo era o de uma organização competente e confiável, estruturada e com potencial de crescimento. Para as entidades de classe, sobretudo as do Rio Grande do Sul, o grupo era um membro ativo e um interlocutor qualificado, especialmente pelo envolvimento pessoal de Jorge Gerdau Johannpeter. E para seus próprios colaboradores, trabalhar no grupo era desafiador, pela exigência de dedicação, quase devoção segundo alguns, mas também gratificante, pelo reconhecimento das competências profissionais. As relações sempre tiveram muito de pessoal, as carreiras avançavam naturalmente e os resultados e os méritos acabavam sendo recompensados.

Na virada da década de 1980, a palavra Gerdau tornara-se marca de prestígio em produtos siderúrgicos, de pregos, vergalhões, arames e telas a barras e perfis. E a expressão Grupo Gerdau tornara-se o nome de uma organização nacional, forte e competitiva por sua determinação de crescer e por seu modelo avançado de gestão, qualidades que a sustentariam na nova etapa de expansão iniciada em 1981 com a primeira aquisição do grupo no exterior.

Ao encerrar-se o ciclo da formação, o Grupo Gerdau não só era uma organização bem-sucedida, como possuía uma identidade empresarial definida, com seus valores e sua cultura bem enraizados. Esse ciclo de crescimento tem a marca da liderança de Curt Johannpeter – uma pessoa privilegiada que, no testemunho de dona Loni Nair Chagas, sua secretária desde 1952, soube combinar simplicidade e refinamento intelectual, integridade e visão empresarial. Falecido em 1983, deixou um legado que pode ser resumido a dois valores centrais: ética nos negócios e respeito às pessoas. Foi com eles que, durante mais de 30 anos, Curt preparou o futuro. Foi com eles também que assumiu o passado, em 1946, ao tornar-se protagonista de uma história que os Gerdau haviam começado quase meio século antes, numa velha fábrica de pregos.

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

1901-1948

AS ORIGENS DO GRUPO GERDAU

Fabrica de pregos
1901

Registro de Firma

João Gerday abaixo assignado Declara

1.
Que não tem sócio e é o unico respon-
savel por sua firma.

2.
Que o seu commercio é fabricacao e venda
de pregos, bombas de macho e outros ferragens.
A tradição e a vocação metalúrgica do Grupo Gerday começam com uma fábrica
de pregos adquirida pelo imigrante alemão, João Gerday, em janeiro de 1901
em Porto Alegre. Comprada pelo pai, a fábrica foi administrada pelo filho

Hugo Gerday, que fez dela um próspero negócio familiar.

3.
Que o seu estabelecimento comecou a
funcionar em 16 de Janeiro 1901.

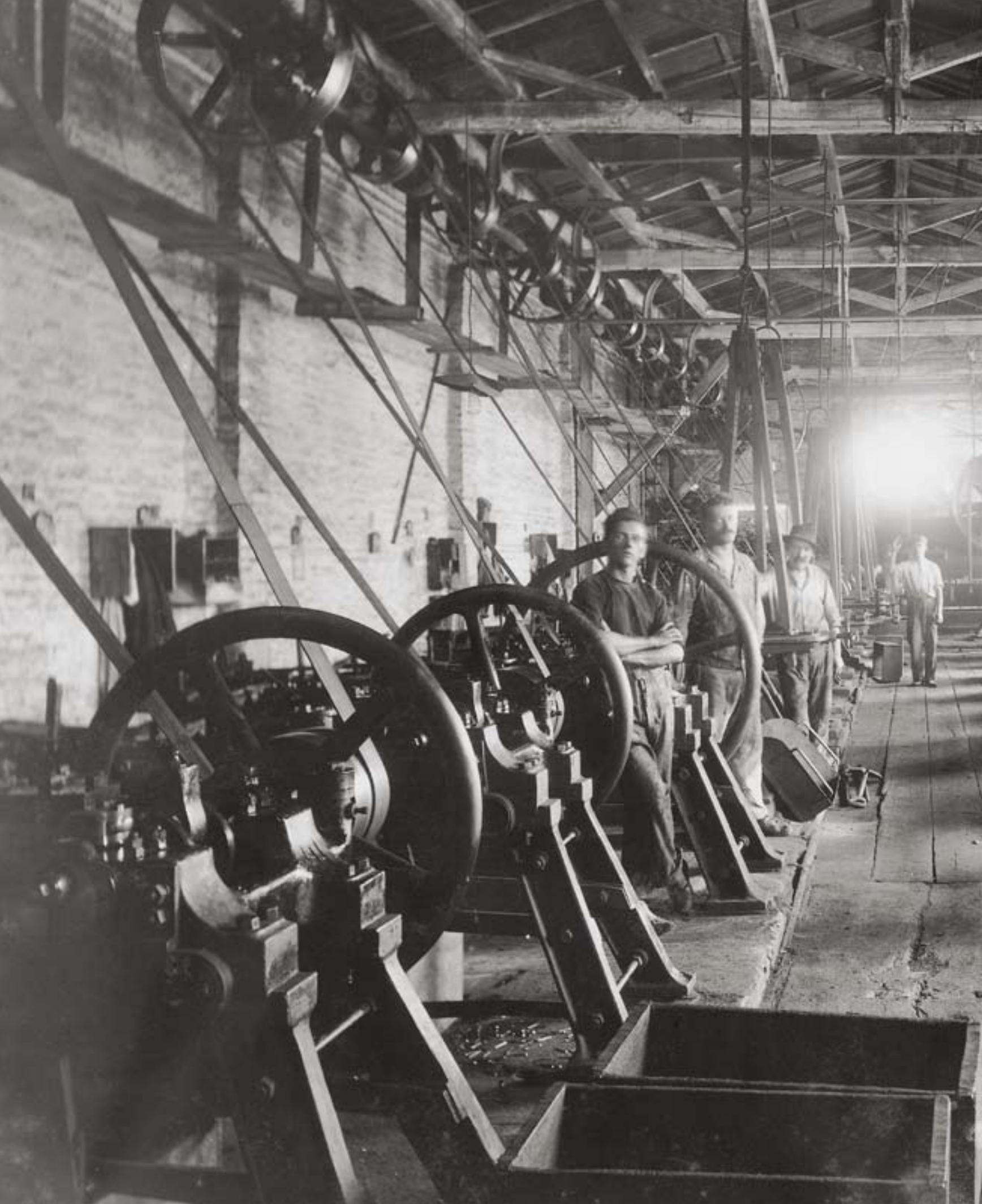
4.
Que não tem filiaes.

5.
6.
Que o uso de firma a empregara
da forma que está abaixo assignado

Porto Alegre 16 de Janeiro 1901.

João Gerday







FÁBRICA DE PREGOS



A Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, criada em 1891 por cerca de 70 sócios-fundadores, era um dos empreendimentos industriais que surgiam na Porto Alegre do final do século 19. Nas páginas anteriores, interior da Fábrica de Pregos, década de 1930.



Com os trilhos da Viação Férrea na frente e o Guaíba nos fundos, a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris era um edifício térreo, estreito e comprido. O prédio tinha a aparência sóbria e sólida de uma estrutura feita para durar. Foi construído num terreno de esquina no começo do Caminho Novo, a mais importante via de acesso de Porto Alegre às colônias do rio dos Sinos, do Caí e da Serra, oficialmente rebatizado como rua Voluntários da Pátria, em 1870. Integrando, hoje, o centro da cidade, na época ficava no limiar do espaço urbano da capital, em uma área da periferia portuária ocupada por trapiches, depósitos, oficinas e fábricas.

A companhia havia sido constituída em 1891 por cerca de 70 sócios-fundadores, entre industriais, comerciantes, fazendeiros e militares. Era crescente o interesse dos investidores gaúchos pela atividade industrial: estancieiros, agricultores e comerciantes prósperos, muitos de origem imigrante, estavam diversificando seus negócios ou mudando de ramo.

A empresa destinava-se a fabricar pregos, com matéria-prima vinda do exterior, para

abastecer o mercado local totalmente carente do produto. Tratava-se de um empreendimento típico do surto de industrialização observado no Rio Grande do Sul e em vários pontos do país na virada do século. Procurava uma brecha favorável na substituição de importações, como tantas outras empresas criadas nesse período e envolvidas na produção de bens de consumo para uso doméstico ou profissional, de fogões a ferramentas, de sapatos a móveis.

O negócio parecia ter tudo para dar certo. Havia capital e mercado. A fábrica começou bem, pagou dividendos aos acionistas já no primeiro ano de funcionamento, mas não progrediu. Por razões pouco claras, ou pouco conhecidas hoje, a indústria acabou não tendo bom desempenho. Sem apresentar os resultados esperados, foi liquidada e posta à venda em 29 de dezembro de 1900.

Na página ao lado, embaixo, os estatutos da Fábrica de Pregos, criada em 1891. Abaixo, anúncio do jornal *A Federação*, convocando os sócios originais da fábrica para o aporte de capital.



UM NOVO PERSONAGEM NA HISTÓRIA

O negócio despertou o interesse de João Gerdau, um imigrante alemão que chegara ao Brasil em 1869 e se estabelecera inicialmente no interior do Rio Grande Sul. Envolvendo-se primeiro com o comércio de secos e molhados, depois com o ramo imobiliário, João mudara-se para Porto Alegre, em 1893, com a mulher Alvine e seus três filhos, Walter, Hugo e Bertha. Como vários comerciantes da época, sentiu-se atraído também pelo ramo industrial.

João Gerdau adquiriu a fábrica “em perfeitas condições de funcionamento” – como fizeram questão de anotar os antigos donos na ata da liquidação registrada na Junta Comercial – e no dia 16 de janeiro de 1901 apresentou sua própria firma, a João Gerdau, para o competente registro na Junta Comercial

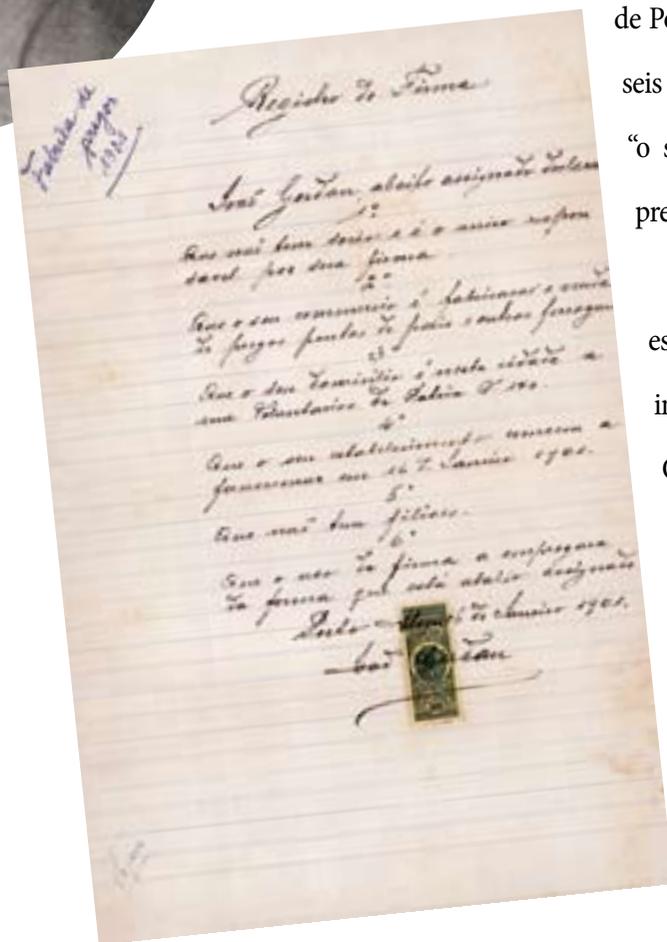
de Porto Alegre. Num documento de apenas seis curtos artigos, ele declara, no art. 2º, que “o seu comércio é fabricação e venda de pregos Pontas de Paris e outras ferragens”.

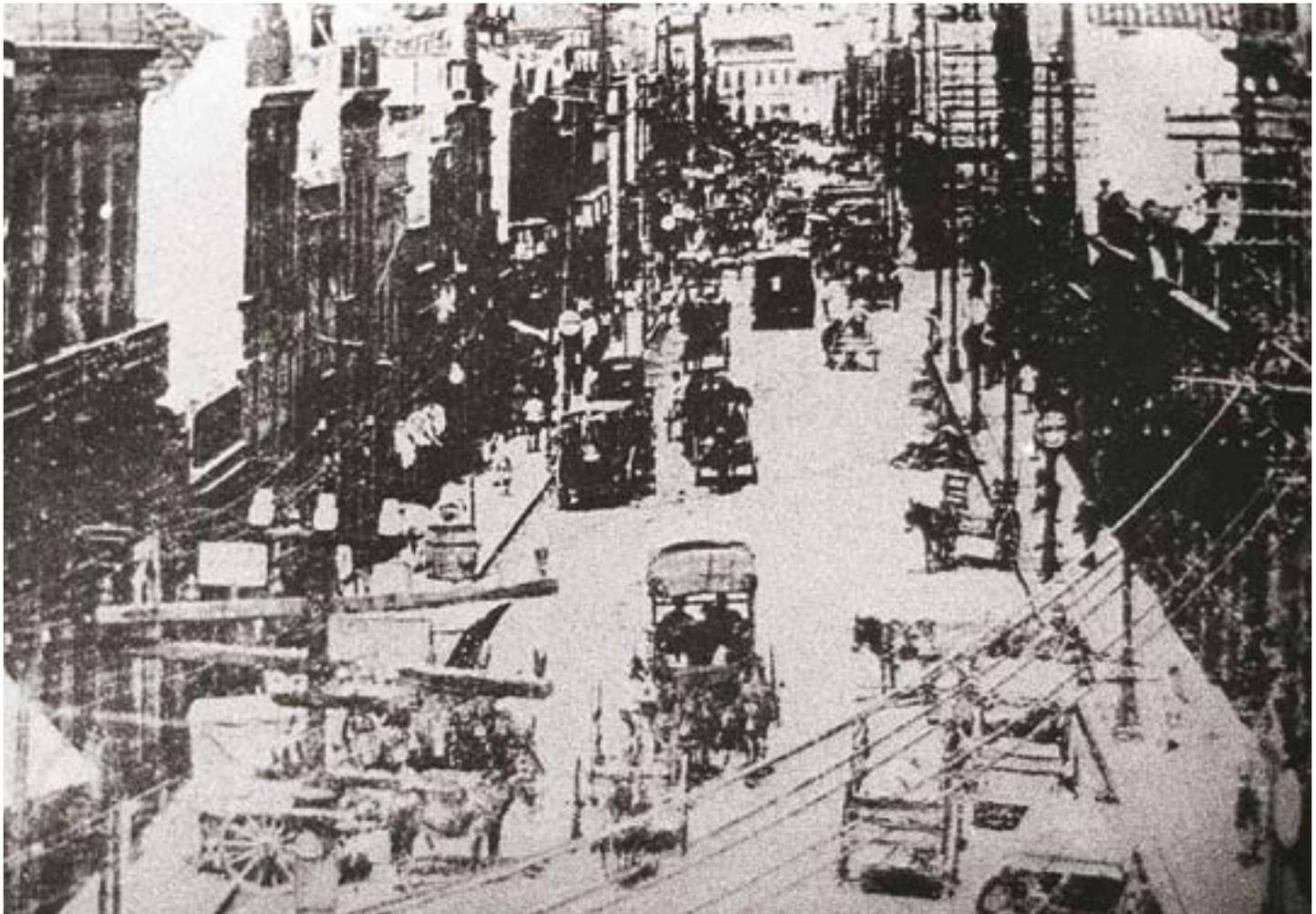
Sem muita burocracia, guiado por seu espírito prático, passou logo a direção da indústria a seu filho mais velho, Hugo Gerdau. E três anos depois, em 1903, mudou a razão social da empresa para João Gerdau & Filho.

Enquanto deixava a fábrica sob a responsabilidade direta de Hugo, então com 25 anos de idade e recém-chegado de uma viagem de dois anos aos Estados Unidos, João Gerdau



Documento de registro da Fábrica de Pregos adquirida por João Gerdau, em 1901, imigrante alemão que chegou ao Brasil em 1869. A administração da fábrica ficou a cargo de seu filho, Hugo Gerdau, então com 25 anos de idade.





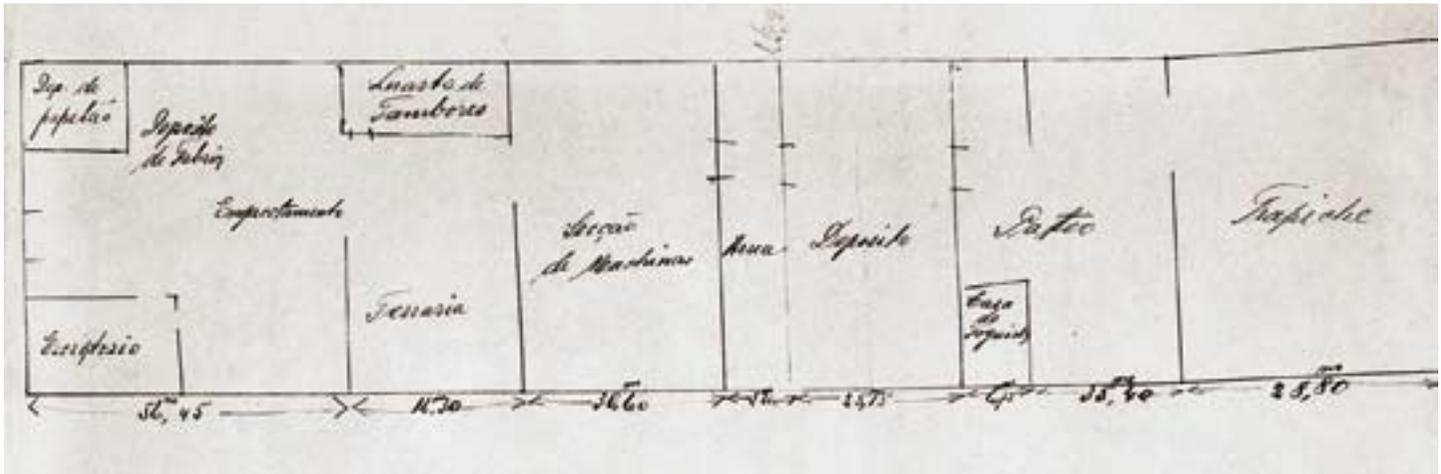
continuou a tocar seus projetos imobiliários no interior. Pôde inclusive desenvolver outras iniciativas, como a extração de madeiras nobres de suas terras em Agudo e a exploração mineral.

A FÁBRICA

São escassas as lembranças fotográficas da Fábrica de Pregos nesses primeiros tempos, quando tirar fotografias era ainda uma prática pouco comum. As que restam, entretanto, combinadas com a memória viva de antigos colaboradores que lá trabalharam durante as décadas de 1930 e 1940, permitem reconstituir, e com detalhes, a organização e o funcionamento da velha indústria.

Aspecto da rua Voluntários da Pátria, Porto Alegre, em 1914. A Fábrica de Pregos tornou-se parte da paisagem do local.

FÁBRICA DE PREGOS



A operação era bem simples. O arame importado da Europa e dos Estados Unidos chegava a Porto Alegre – todo enferrujado, o que era uma dificuldade adicional – e, depois de desembarcado nos trapiches do Guaíba, era passado para as balsas e chatas que o levavam pelo rio até os fundos da fábrica. Limpos os rolos, de 80 quilos cada um, o arame entrava nas máquinas que produziam os pregos, os quais, antes de serem empacotados, também passavam por um processo de limpeza. No empacotamento eram submetidos a um rigoroso controle de qualidade, com a separação manual dos pregos defeituosos, para assegurar a “garantia Gerdau” que desde cedo a fábrica inscreveu nos pacotes de papelão.

A maior parte da operação era acionada por um sistema suspenso de eixos e correias transmissoras, por onde corria a energia gerada pelo locomóvel. Como seções complementares, havia ainda a manutenção, a forjaria, o depósito de arame, o setor de estoque e expedição e o escritório, situado na entrada principal do prédio.

Os produtos saíam por uma das portas laterais direto para as carroças, quando distribuídos na cidade, ou para os vagões ferroviários ou pequenos caminhões, quando vendidos para o interior do Rio Grande do Sul e estados vizinhos.

Na página ao lado, no alto, croqui das instalações da Fábrica de Pregos; embaixo, imagem do Porto de Porto Alegre, por onde chegavam os rolos de arame para a produção dos pregos, que depois eram levados pelo Guaíba até o trapiche localizado no fundo da fábrica.

Abaixo, tabela de preços dos pregos Gerdau, que já em 1914, além de abastecer o mercado regional do Sul, conquistavam o Rio de Janeiro.

Preços de Base das Pontas de Paris

Numeros Jauge Paris	Grossuras em m/m	À Pacote de	
		1 kilo	2 kilos
4	0,9	2\$300	
5			
6	1,0	2\$250	
7	1,1	2\$200	
8	1,2	2\$150	
9	1,3	2\$100	
10	1,4 e 1,5	2\$000	4\$000
11	1,6	1\$900	3\$800
12	1,8	1\$850	3\$700
13	2,0	1\$700	3\$400
14	2,2	1\$600	3\$200
15			3\$000
16			2\$800
17			2\$680
18			2\$600
19			2\$560
20 até 26			2\$480
Sert. I			2\$560
II			

Os sellos de consumo serão debitados separadamente.

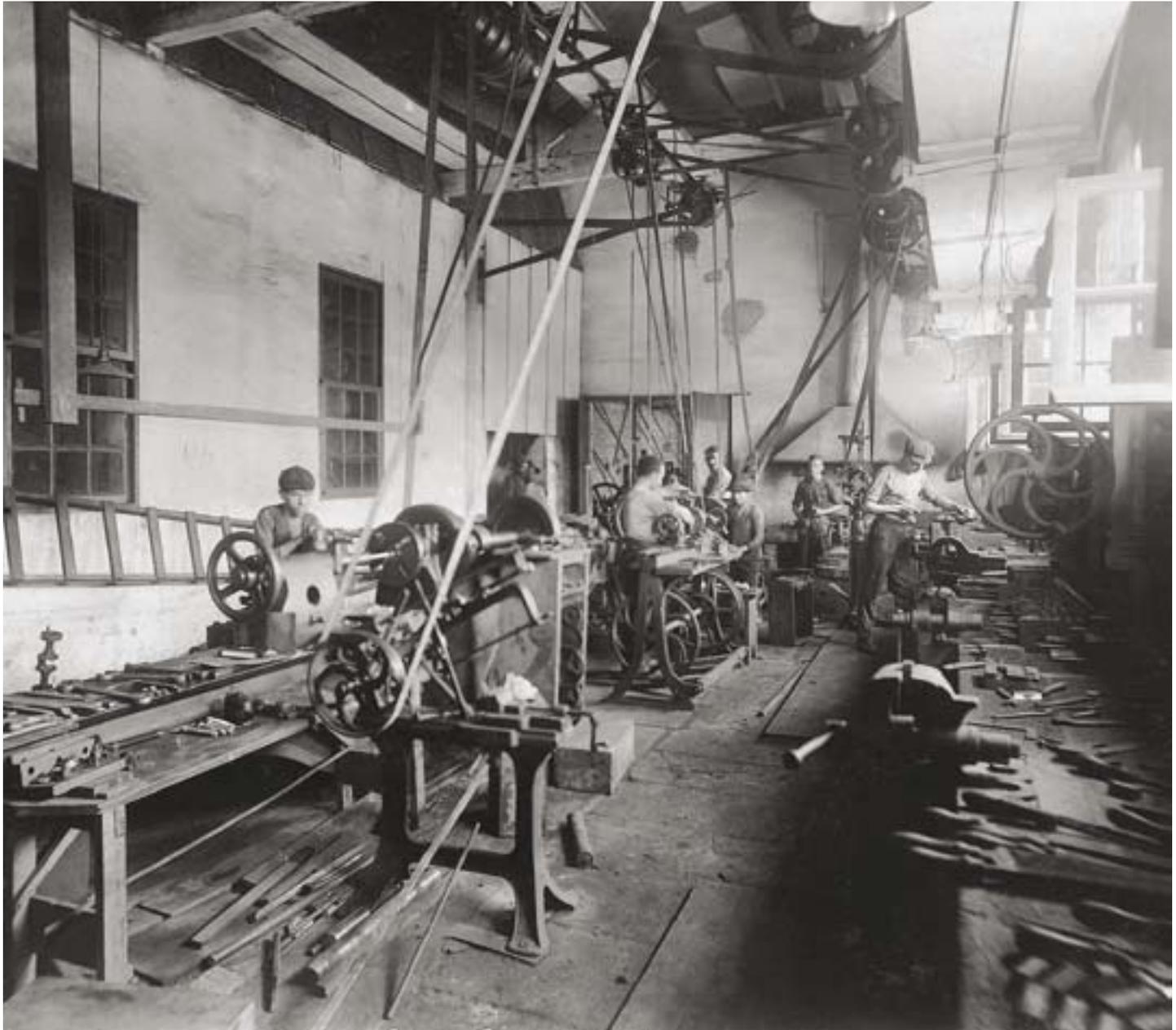
Caixas de 30 pacotes

Porto Alegre,

FÁBRICA DE PREGOS



Para produzir os pregos, primeiro era preciso desenferrujar o arame que chegava a cada 20 ou 25 dias da Europa ou dos Estados Unidos. Depois o arame entrava nas máquinas que fabricavam os pregos. Em 1922, a produção média foi de 80 toneladas por mês.



A produção era incessante. As máquinas matraqueavam sem parar. Para dar conta de tanto esforço, a fábrica possuía uma oficina mecânica que se responsabilizava pela manutenção das máquinas.

Aos poucos, os pregos Gerdau começaram a chegar também ao centro, Norte e Nordeste do país, levados pelos navios da Companhia Nacional de Navegação Costeira, conhecidos popularmente pelo nome de “Ita”. Com o aumento da produção, o uso de pregos, até então uma raridade, crescia e popularizava-se rapidamente.

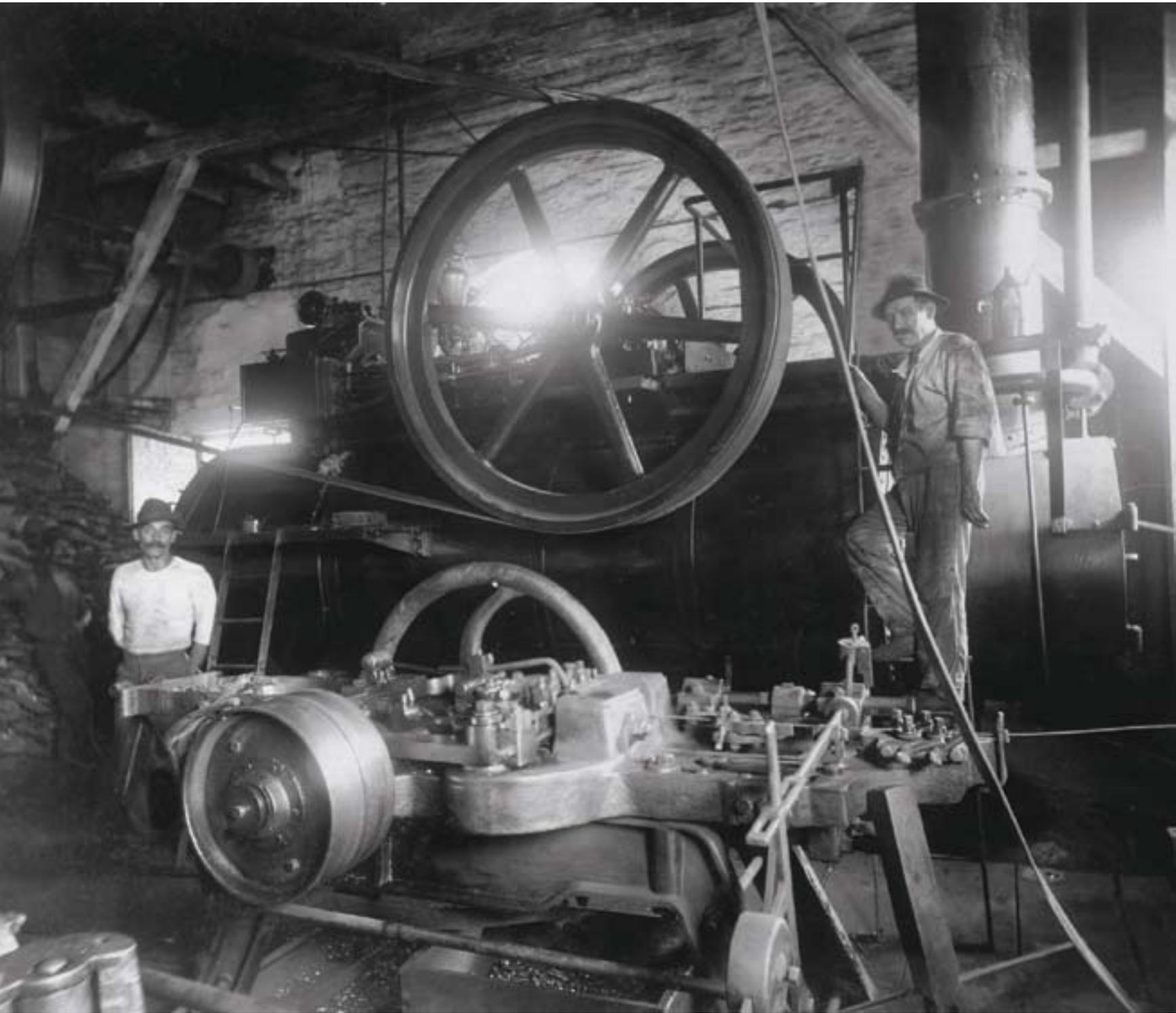
Como o arame, as máquinas também eram importadas. Não havia alternativa, mas isso podia tornar-se um sério problema. Não raro a fábrica tinha de parar dois ou três dias por falta da matéria-prima, ou limitar a produção por atraso na entrega de novos equipamentos.

No início, os chefes e os encarregados eram quase todos alemães ou descendentes, até que se formaram os primeiros técnicos brasileiros dentro da própria empresa. No total, os funcionários não passavam de três ou quatro dezenas de pessoas. O ambiente de trabalho, assim, apresentava-se praticamente como uma extensão do ambiente familiar.

A TRADIÇÃO

Por quase cinco décadas essa foi a estrutura básica da fábrica. A grande mudança, a modernização e a eletrificação das máquinas, veio só nos anos 1950 com a transferência da indústria da rua Voluntários da Pátria para a avenida Farrapos.

Com a ampliação do espaço e de sua capacidade de produção, consolidou-se ainda mais uma tradição até hoje presente nas fábricas de pregos das principais unidades e na própria *holding*, lembrando e reafirmando as raízes metalúrgicas do grupo. Símbolo dessa tradição são os churrascos de confraternização, iniciados por Hugo Gerdau em 1934, que ocorrem religiosamente todo final de ano.



Movido a lenha, o locomóvel garantia a energia necessária para o funcionamento das máquinas de fabricação de pregos.



Antes do empacotamento, os pregos eram limpos e vistoriados, para que se pudesse eliminar aqueles que porventura estivessem com defeito e, assim, conferir a “garantia Gerdau” inscrita nos pacotes de papelão que acondicionavam o produto.

Quando perguntaram certa vez a Curt Johannpeter no escritório da Farrapos, instalado sobre o galpão da fábrica onde matraqueavam sem parar mais de cem máquinas de pregos, se o barulho não o incomodava, ele respondeu, divertido, que, ao contrário, aquilo era “música para os ouvidos”.

Aquelas máquinas, algumas antigas e outras modernas, podem não ter produzido nenhuma sinfonia. Mas produziram riqueza. Recuperaram um empreendimento em dificuldades no seu início e o colocaram em um caminho promissor. Com elas, o imigrante alemão João Gerdau e seu filho Hugo firmaram um negócio e criaram uma tradição.

Os pregos têm mais de 3 mil anos de história. São quase tão velhos quanto a própria metalurgia do ferro. Ao longo do tempo ganharam novas formas de produção e novos usos, à medida que as primitivas técnicas de fundição e forjaria foram dando lugar a manufaturas mais eficientes. Ainda assim, até menos de 200 anos atrás, continuavam a ser uma raridade e preciosidade a que poucos tinham acesso.

Foi com a moderna Revolução Industrial que os pregos ganharam a qualidade hoje conhecida. As primeiras máquinas de pregos, criadas na virada do século 18 para o 19 nos Estados Unidos, Inglaterra e França, aceleraram a produção e popularizaram no mundo inteiro as Pontas de Paris, um dos primeiros tipos de pregos modelados em diferentes bitolas.

As Pontas de Paris chegaram a Porto Alegre em meados do século 19, junto com os perfumes e os tecidos franceses. Vinham com a

Pontas de Paris

promessa de fazer esquecer os toscos pregos lusitanos, segundo a crônica da

época. E quando mais tarde se anunciou a inauguração de uma fábrica no antigo Caminho Novo que ia produzir os renomados pregos, o fato foi saudado como mais um avanço que conduzia a cidade à modernidade da *belle époque*.

A fama das Pontas de Paris acabou gerando o nome não só da fábrica mas também da rua lateral do prédio, na esquina com a Voluntários da Pátria. O velho Beco do Pau Fincado – por causa de um tronco enterrado na beira do rio para amarrar as balsas e as canoas – logo passou a ser chamado de rua Pontas de Paris, nome bem mais elegante. Mais tarde, na sua oficialização, foi denominada rua Garibaldi.

Os pregos fizeram história com o Grupo Gerdau. As Pontas de Paris, por um tempo, entraram para o mapa da cidade.



Os pregos Pontas de Paris chegaram em Porto Alegre na segunda metade do século 19. Com a Fábrica de Pregos administrada por Hugo Gerdau conquistaram fiel clientela.



João Gerdau chegou ao Brasil em 1869, com apenas 20 anos de idade. Seu primeiro empreendimento foi uma casa comercial, instalada na colônia de Santo Ângelo, atual município de Agudo.

Entre a Europa e a América, um oceano de esperanças; entre a partida e a chegada, um mar de incertezas. Para todos aqueles imigrantes europeus que vieram redescobrir o Novo Mundo, a travessia marítima era só a parte inicial da longa viagem em busca de uma oportunidade, de uma segunda chance para achar o caminho e recomeçar a vida. Uma viagem que não terminava no porto de desembarque, mas continuava por muito tempo, até que as raízes replantadas nas novas comunidades fecundassem a terra.

Do início do século 19 a meados do 20, mais de 3 milhões de italianos, portugueses, espanhóis, alemães, pomerânios, judeus e eslavos, entre outras etnias e nacionalidades, espalharam-se por fazendas e colônias ao longo da faixa litorânea brasileira, do Rio Grande do Sul ao Espírito Santo. Deixaram sua memória registrada nos documentos oficiais, nos livros das empresas, nos guardados familiares, nas lembranças ainda vivas dos descendentes. Deles chega uma herança rica de empreendimentos e valores, definitivamente incorporada ao patrimônio econômico, social e cultural do país.

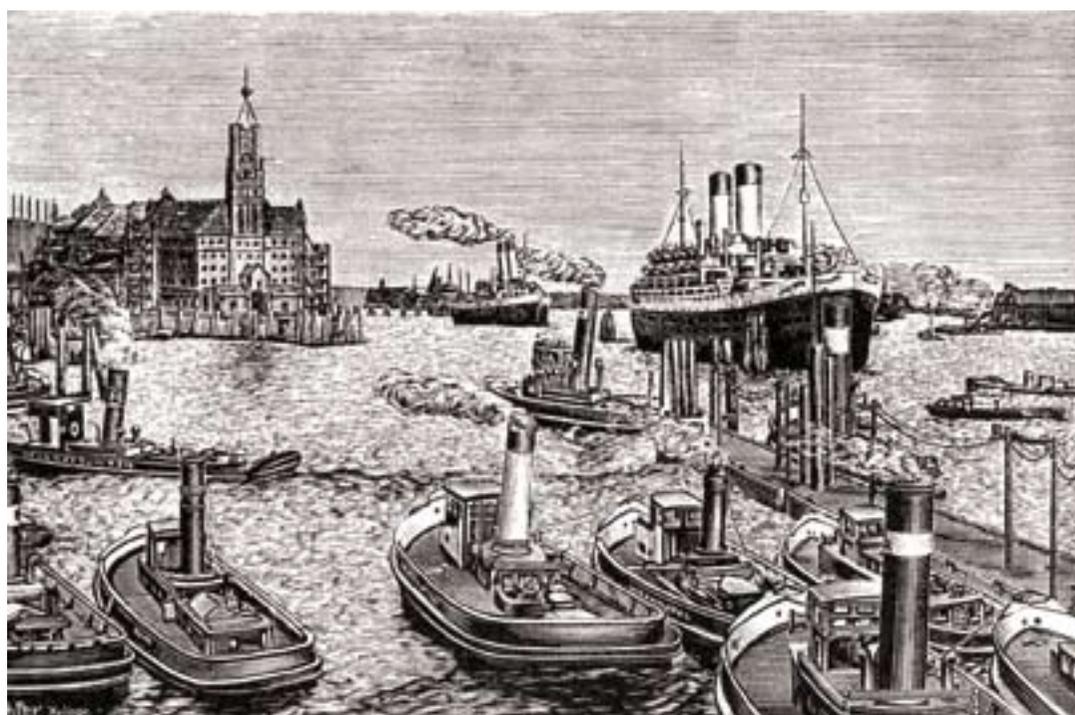
UMA HISTÓRIA, MUITOS DESTINOS

Diferentes povos, diversas procedências e motivações, várias condições sociais e culturais – os imigrantes fizeram uma história com muitos destinos. No Rio Grande do Sul nem todos os italianos viraram vinicultores

na região da Serra, nem todos os alemães tornaram-se pequenos proprietários e criadores nas colônias do vale do rio dos Sinos ou das várzeas e encostas do rio Jacuí. Dos que para lá seguiram, não foram poucos os que acabaram fazendo outras escolhas, preferindo descer e arriscar a sorte num centro como Porto Alegre ou subir e experimentar as terras virgens e férteis do oeste catarinense.

A vinda dos europeus para o Rio Grande, como para o resto do país, repete a saga dos imigrantes em todos os tempos. É uma história de indivíduos e famílias que, por necessidade ou oportunidade, vieram construir aqui um novo projeto de vida. Como o jovem alemão João Gerdau que ao desembarcar em terras gaúchas, em 1869, sozinho, aos 20 anos de idade, começou uma história de vida pessoal, familiar e empresarial que atravessaria gerações.

Porto de Hamburgo, Alemanha. O local foi o ponto de partida para milhares de alemães que emigraram para o Brasil, entre eles João Gerdau.



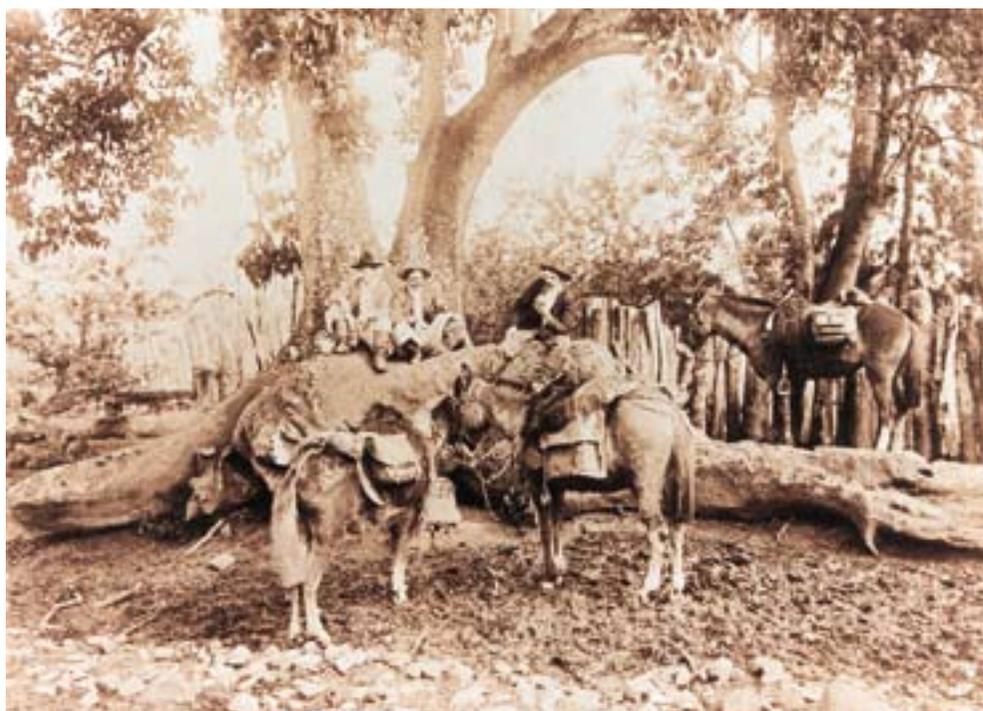
DE HAMBURGO PARA AGUDO

Johannes Heinrich Kaspar Gerdau nasceu em Altona, na província prussiana de Schleswig-Holstein, em 1849. Filho de uma família luterana de classe média, recebeu boa educação. Dispunha de condições sociais e econômicas favoráveis para uma carreira profissional tranqüila na própria Altona ou na vizinha Hamburgo, o grande centro comercial e industrial do Norte da Alemanha.

Apesar da sólida base social e cultural – ou justamente por causa dela –, João Gerdau decidiu emigrar. De Hamburgo partiu para o Brasil, em direção ao Rio Grande do Sul, para onde se dirigiam levas de emigrantes alemães todos os anos. Consta que fora encaminhado por um tio para trabalhar numa casa comercial em Rio Grande, que, no entanto, falira nesse meio tempo.

Desembarcou na cidade e, não encontrando o emprego prometido, continuou em frente e entrou para o interior, movido por seu espírito aventureiro e empreendedor. Surpreendentemente, não seguiu para o rio dos Sinos, onde já

Caixeiros-viajantes na picada do Morro Pelado, colônia de Santo Ângelo, onde João Gerdau estabeleceu sua casa comercial.



estava bem plantada a colônia de São Leopoldo, mas subiu pelo rio Jacuí até a colônia de Santo Ângelo, atual município de Agudo, em uma região pioneira do centro da província, onde as linhas e picadas ainda estavam sendo traçadas e a mata cobria o horizonte. Por recomendação de outros comerciantes, instalou-se na cercania do Morro Pelado. Abriu uma venda, comprou alguns lotes e tocou a vida.



Salão Pötter, Agudo. Roças de milho, trigo, cevada, fumo, feijão e batata cercadas de morros e matas caracterizavam a colônia de Santo Ângelo nos primeiros anos de sua criação, em 1855.



Los momentos, hacia
los 1910



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

DE AGUDO PARA CACHOEIRA DO SUL

Não se conhecem todas as condições e detalhes da vinda nem as circunstâncias dos primeiros anos de João Gerdau no Brasil. É provável que tenha vislumbrado uma oportunidade e acreditado no potencial de uma terra onde, segundo se dizia, “tudo estava por fazer”. E certamente acreditou no apoio familiar e na força dos vínculos com sua cultura e sua gente.

Na colônia, de fato, ainda havia muito por fazer. Casas simples, uma igreja e uma escola, vendas e moinhos, estábulos e pocilgas, roças de milho, trigo, cevada, fumo, feijão e batata cercadas de morros e matas. Fora o encontro para o culto dominical e a animação dos dias de festa, no restante do ano a vida da comunidade transcorria entre plantar e colher, tirar o leite das vacas, tratar dos bois e dos cavalos, cuidar dos arados e arreios, engordar os porcos, fazer o pão, salgar os

Construção da Sede do Coral Esperança, em Agudo. Em 1875, João Gerdau, juntamente com nove pessoas, participou da fundação do coral da cidade, que existe até os dias de hoje.

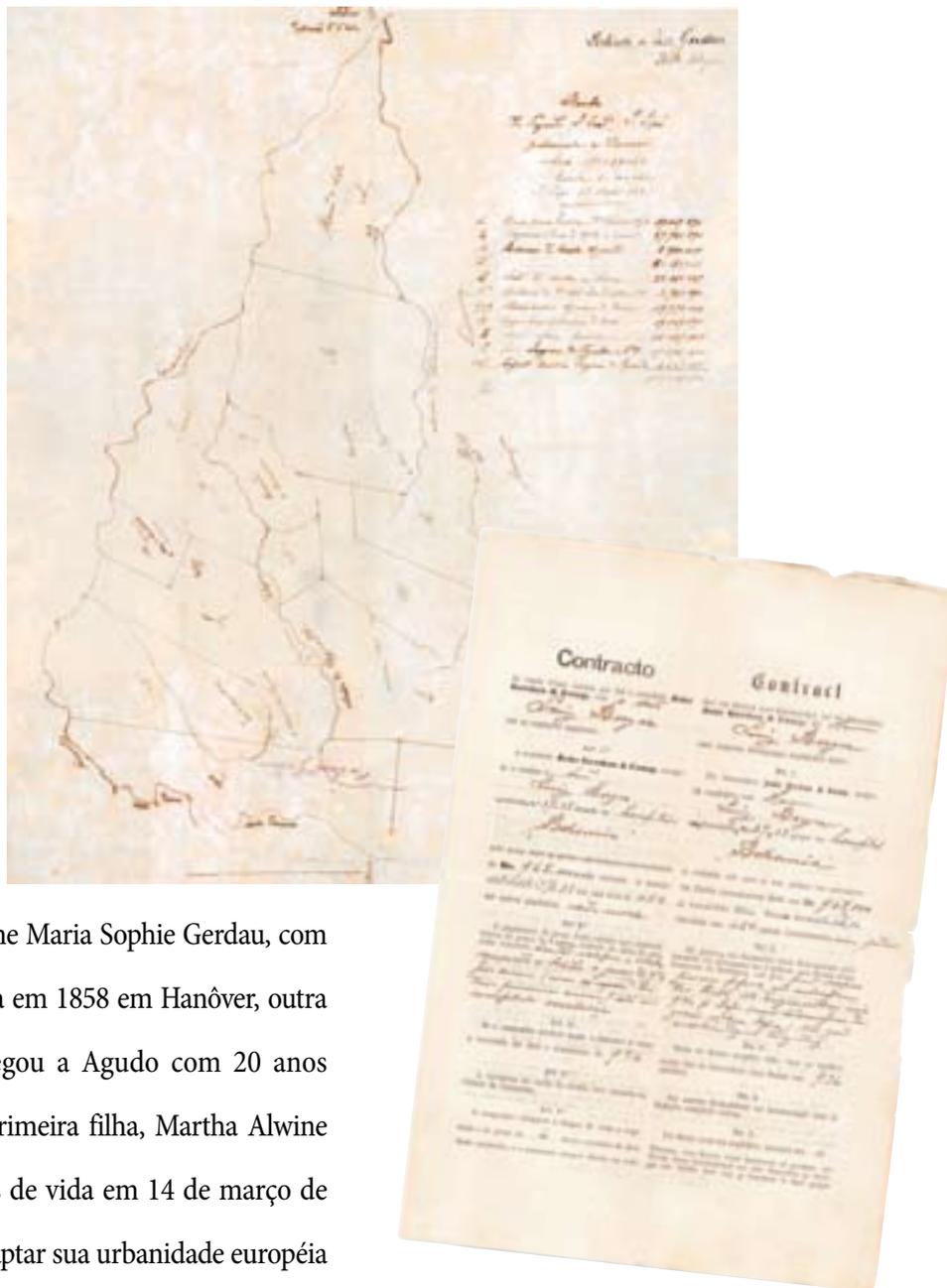


presuntos, encher as lingüiças e as salsichas – e preparar a cerveja.

A colônia era um lugar onde tudo realmente parecia andar devagar. Fundada em 1855. Santo Ângelo ganhou em dez anos 713 habitantes, espalhados por 200 lotes demarcados e 144 domicílios. E ao fazer 25 anos, em 1880, a colônia registrava 2608 habitantes – 1 092 alemães – e 383 famílias, a maioria vivendo do cultivo e da criação.

Foi para esse ambiente simples e rústico, onde só os carros-de-boi e os carroções faziam algum barulho e só as poucas notícias vindas de fora eram capazes de quebrar a rotina, que João Gerdau trouxe sua esposa Alvine Maria Sophie Gerdau, com quem se casara na Alemanha em 1877. Nascida em 1858 em Hanôver, outra grande cidade da Baixa Saxônia, Alvine chegou a Agudo com 20 anos incompletos. Teve a infelicidade de perder a primeira filha, Martha Alwine Sophie Gerdau, falecida com apenas nove dias de vida em 14 de março de 1878. E apesar da disposição, não conseguiu adaptar sua urbanidade européia à simplicidade da colônia gaúcha, onde, para seu espanto alemão, muitas casas sequer tinham cortinas nas janelas. Anos depois, João e Alvine mudavam-se para Cachoeira do Sul, já com os dois filhos pequenos, Hugo, nascido em 1879, e Walter, nascido em 1881.

Não deve ter sido apenas para atender à esposa que João Gerdau decidiu trocar o vilarejo de Agudo pela cidade de Cachoeira. A distância era pequena,



Mapa das terras de João Gerdau e contrato de venda de lotes, ainda escrito em português e alemão. Além do armazém, João Gerdau comprava e vendia terras aos colonos.



Hugo Gerdau (no alto) e Walter Gerdau (acima), os dois filhos homens do casal João e Alvine Gerdau.

umas 12 léguas Jacuí abaixo, mas a mudança foi grande. A Cachoeira do Sul chegava a linha de vapores que subiam semanalmente de Porto Alegre e por lá transitavam muitos caixeiros-viajantes, colonos e estancieiros. Com sua localização privilegiada bem no meio da província, Cachoeira crescia como centro comercial respeitável e importante núcleo produtor de arroz e trigo.

João Gerdau instalou seu novo armazém em frente ao mercado público da cidade. Lá continuou a comprar a produção das colônias e vender aos colonos tecidos, ferramentas, pregos, ferraduras, cordas, botinas, velas, sal, açúcar e azeite. E com alguns sócios locais, abriu uma firma imobiliária, a João Gerdau & Cia., entrando assim no negócio, muito atraente na época, de compra, venda e administração de lotes de terras no distrito de Santo Ângelo.

Ganhou dinheiro com o ramo imobiliário, mais talvez do que como dono de armazém, e acumulou recursos nesses anos. Aconselhado por amigos viajantes, começou a pensar seriamente em investí-los em um centro ainda maior, de mais oportunidades. Isso podia ser uma alternativa de negócio e, com certeza, agradaria muito à esposa.

DE CACHOEIRA PARA PORTO ALEGRE

Alvine, na verdade, vinha insistindo já há algum tempo em ir para Porto Alegre. Compartilhava com o marido o interesse pelos negócios e agora também a preocupação com a educação e a formação dos filhos. Em 1893 a família fez as malas, tomou o vapor e desembarcou na capital. O casal, além dos dois rapazes, levava a filha Bertha, nascida em Cachoeira do Sul.

Nesse mesmo ano João Gerdau foi com a família à Alemanha para tratar das questões práticas da educação escolar dos filhos, Hugo e Walter, deixando-os sob a responsabilidade de um de seus irmãos, Barthold Gerdau.

Aproveitou para regularizar sua situação legal de cidadania alemã, após a unificação do país, e voltou para o Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, na virada para o século 20, estava a meio caminho de se tornar uma cidade moderna. Com seus 70 mil habitantes, ocupava o sexto lugar entre as capitais brasileiras mais populosas. Entretanto, ainda não tinha passado pelas grandes reformas que mudariam seu perfil urbano. A iluminação pública era precária, os coches, os pedestres e os animais disputavam o espaço estreito das ruas. O crescimento industrial avançava, mas devagar. A vida social dividia-se entre o tradicional *footing* da rua da Praia e os espetáculos do Teatro Apolo, as corridas do hipódromo e as exposições do recém-inaugurado Parque Farroupilha.

Salão de chá da praça XV. No final do século 19 Porto Alegre era envolvida pelo charme da *belle époque*. Começavam a surgir os primeiros empreendimentos industriais, o lazer ganhava ares cosmopolitas com os espetáculos do Teatro Apolo, as corridas do hipódromo ou as exposições no Parque Farroupilha.



Para os Gerdau, ao que parece, não havia dúvida quanto ao acerto da mudança. Instalaram-se numa casa adquirida na rua Garibaldi, no bairro Independência. E passaram a freqüentar a Sociedade Germânia, centro de confluência dos imigrantes e da comunidade alemã.

Sem abandonar suas atividades imobiliárias em Cachoeira do Sul, João Gerdau começou a avaliar as possibilidades de empreendimento na capital. Abriu em 1894 uma empresa importadora e atacadista no ramo de gêneros alimentícios com um amigo comerciante, Carlos Naschold, mas desfez o contrato quatro anos depois.

Do comércio, João Gerdau partiu então para tentar a indústria, no mesmo rumo de outros comerciantes. Em 1901, no retorno de mais uma demorada viagem à Alemanha, possivelmente para cuidar da educação da filha Bertha, comprou a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris situada no número 140 da rua Voluntários da Pátria, esquina com a rua Garibaldi. Devia ter boas expectativas em relação ao novo negócio, mas teria imaginado que aquele era o primeiro passo de uma bem-sucedida jornada de cem anos?

Porto Alegre no começo do século 20. À esquerda, o Teatro Apolo; à direita, a sede da Sociedade Germânia na época, que se localizava na antiga chácara da família Bins, à qual pertencia Otília Bins, futura esposa de Hugo Gerdau.



Junto com Santos, Rio de Janeiro, Paranaguá, Itajaí e Vitória, Porto Alegre foi uma das portas de entrada dos imigrantes estrangeiros no Brasil durante o século 19 e parte do 20. Mantendo, aliás, a vocação antiga que vinha de suas origens, desde que fora fundada pelos açorianos em 1752.

Os primeiros a chegar foram os alemães, na década de 1820. Desembarcaram no velho e precário porto do Guaíba, ao final de uma longa travessia de quase três meses, e foram instalar-se no vale do rio dos Sinos. Depois da pioneira São Leopoldo, foram sendo formadas outras colônias, cada vez mais para o interior e mais distantes da capital. Os italianos, que começaram a chegar quase cinquenta anos mais tarde, não raro escolheram as encostas da Serra Geral para acomodar-se e começar a vida.

Porto Alegre na rota dos imigrantes

Cerca de 350 mil imigrantes europeus entraram no Rio Grande do Sul através de Porto Alegre, no período da grande imigração

estrangeira. Mudaram a face do estado. Muitos não foram felizes no desbravamento e na ocupação das terras, que por vezes pareciam tão férteis quanto inóspitas, e as abandonaram. Outros simplesmente optaram pela capital, procurando melhores oportunidades no comércio e na indústria.

Porto Alegre, dessa forma, mais que rota de passagem, tornou-se um destino para os imigrantes. Com o espírito empreendedor típico dos estrangeiros em busca de enraizamento e prosperidade na terra adotada e com a contribuição das suas culturas e talentos, a cidade ganhou novo perfil social e tornou-se um pólo de modernização e desenvolvimento no Sul do país.



Avenida Independência, Porto Alegre, na década de 1920. Muitos dos imigrantes alemães que chegaram a Porto Alegre escolheram o local para construir suas casas. Próximo dali ficava a Voluntários da Pátria, onde proliferaram os empreendimentos implantados pelos comerciantes e industriais de origem alemã..



Mesmo instalado em Porto Alegre, João Gerdau desenvolvia seus negócios com as colônias. O anúncio, escrito em alemão, da empresa criada juntamente com Carlos Naschold, destinava-se a motivar os donos de casas comerciais das colônias a adquirir os produtos importados pela empresa.

Com esse espírito simples e forte preocupou-se em educar os filhos, em formá-los intelectual e profissionalmente e em encaminhá-los para a auto-suficiência nos negócios. Mais do que uma herança material, procurou deixar um legado cultural. Mais do que apenas garantir bens para seus herdeiros, preocupou-se em garantir uma sucessão familiar e empresarial de sua própria obra.

A solução encontrada por João Gerdau foi prática e perfeita, ao seu estilo. Comprou para seus dois filhos homens duas empresas em diferentes ramos de negócio. Para Hugo uma fábrica de pregos e para Walter uma indústria de móveis. Ainda que continuasse a acompanhar de perto as operações, o gerenciamento das duas fábricas ficou sempre sob a responsabilidade dos filhos.

Em ordem cronológica, a primeira foi a fábrica de pregos, adquirida em 1901 e desde o início administrada por Hugo Gerdau. A segunda foi a indústria de móveis vergados, comprada em 1907 e entregue à direção de Walter Gerdau. Ambas estavam sediadas em Porto Alegre. Durante certo tempo houve

DOIS FILHOS, DUAS EMPRESAS

Muitas histórias sobre João Gerdau resistiram ao tempo, transmitindo a imagem de uma pessoa de grande determinação. Com seu jeito curioso e inquieto, envolveu-se com diversas atividades, por interesse comercial ou puro *hobby*. Homem de ação, foi um legítimo desbravador. Homem de visão, foi criativo, mas não dispersivo. Nunca deixou de ter os pés firmes no chão e os olhos abertos e atentos.

Com esse espírito simples e forte preocupou-

relações de parceria entre os irmãos e associação nos negócios, mas acabou prevalecendo a independência nas respectivas administrações e a completa separação entre ambos.

As empresas tiveram trajetórias distintas. A indústria de móveis vergados fora criada para a produção de móveis no estilo desenvolvido pelo austríaco Michael Thonet no século 19. Nas inúmeras viagens que João Gerdau e seus filhos fizeram à Europa, tomaram conhecimento da técnica e acabaram trazendo-a para o Brasil de forma inovadora. Deu certo, a fábrica de móveis cresceu rapidamente. Chegou a ter cerca de 500 operários na década de 1930 em duas unidades fabris, um número muito superior à média das indústrias brasileiras na época. As cadeiras de palhinha vienenses e as cadeiras de balanço ganharam fama no país inteiro, ao lado dos bancos para piano, estantes para livros, mesas para chá e poltronas de teatro. Mas foram, sem dúvida, as cadeiras de balanço – consideradas a obra-prima da criação de Thonet –, em imbuia e nogueira, o produto de maior destaque. “Inexcedíveis em durabilidade, elegância e conforto”, conforme os catálogos de venda da época –, foram responsáveis por divulgar e fixar a marca Gerdau em âmbito nacional. No Nordeste, onde tinham ótima aceitação, o nome Gerdau foi por muito tempo sinônimo de cadeira de balanço e de móvel vergado.

Com a firmeza empresarial herdada do pai e com a formação técnica enriquecida por estágios e viagens ao exterior, Walter Gerdau desenvolveu bastante o seu empreendimento. Acumulou riqueza e ganhou prestígio na sociedade riograndense. Posteriormente a indústria

Em 1901, João Gerdau adquiriu a Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris para que Hugo Gerdau a administrasse. Dois anos depois, a denominação da empresa passava a ser João Gerdau & Filho.



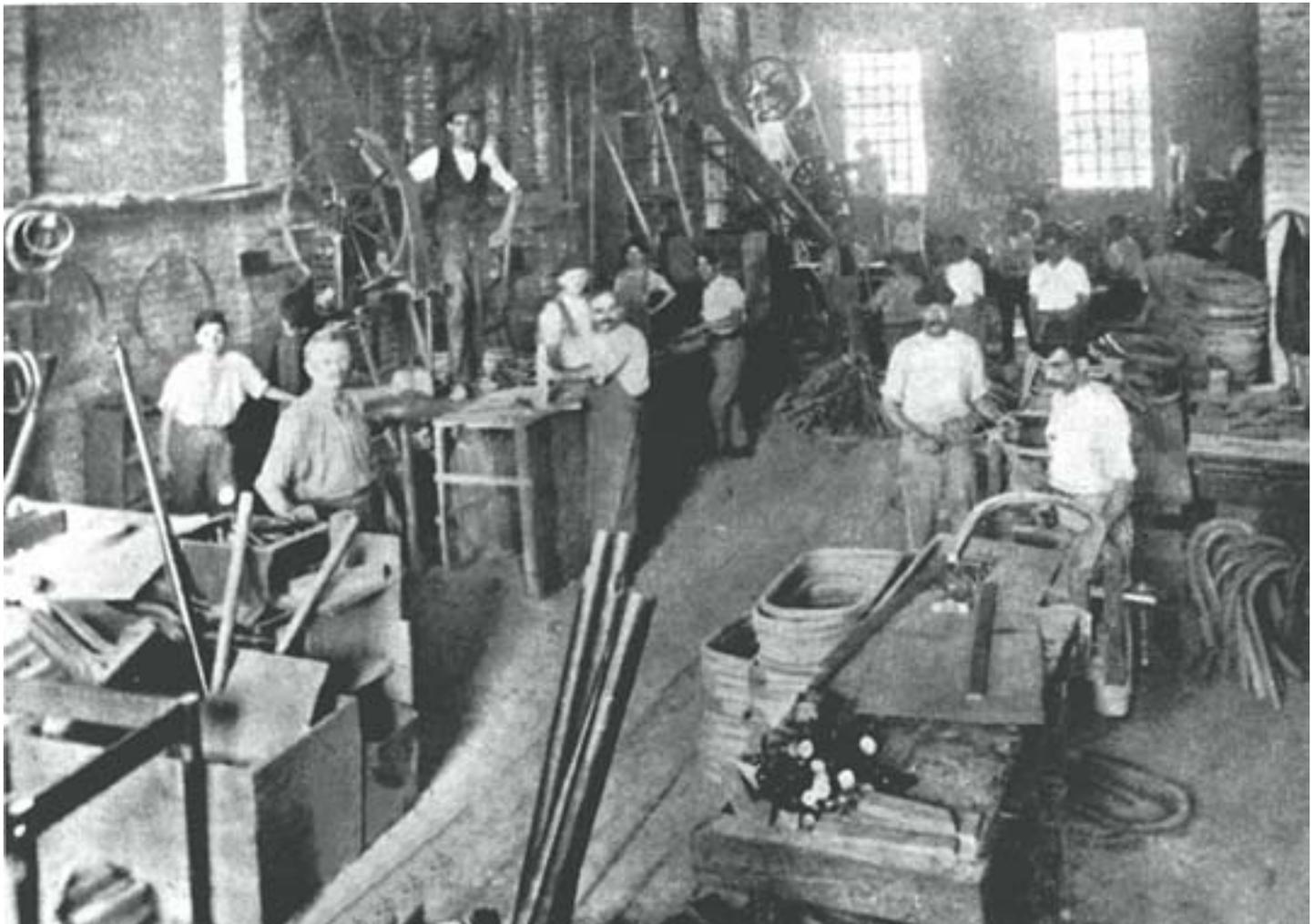
foi vendida por seus herdeiros a outros empresários gaúchos e a marca dos móveis acabou sendo mudada para Thonart.

Já a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris de Hugo Gerdau teve um crescimento mais lento e em escala menor. Conseguiu, entretanto, prosperar e consolidar-se. Sobreviveu às dificuldades recorrentes da importação de matéria-prima nas primeiras décadas do século 20 e foi beneficiada depois com a expansão industrial do país.

Metalurgia e mobiliário não foram escolhas aleatórias de João Gerdau. Como se comprovaria, eram dois ramos de negócio atraentes e promissores naqueles tempos em que o Brasil tentava abrir caminho rumo à industrialização. O potencial de mercado acompanhava o crescimento demográfico, alimentado pela imigração estrangeira, que também fornecia o mínimo indispensável de mão-de-obra qualificada. O capital inicial exigido em geral pelos empreendimentos não era excessivo e o baixo valor unitário da maior parte dos produtos garantia consumo e retorno seguro do investimento.

Adquirida por João Gerdau em 1907 para que seu filho Walter Gerdau a administrasse, a Fábrica de Móveis Navegantes teve uma rápida expansão, possuindo, na década de 1930 duas unidades fabris, fato raro na época.





Interior da Fábrica de Móveis Gerdau. Com cerca de 500 empregados na década de 1930, a fábrica produzia os móveis vergados no estilo inconfundível criado pelo austríaco Michael Thonet, que valorizava a leveza e a resistência.

Fachada do depósito da Fábrica de Móveis Gerdau, na rua da Praia, em Porto Alegre.



○ LEGADO DE UM PIONEIRO

Como um personagem de *O tempo e o vento*, da obra clássica de Érico Veríssimo, pode-se dizer que João Gerdaú fez parte da saga dos pioneiros gaúchos. Ao lado de milhares de outros empreendedores famosos e anônimos, brasileiros e estrangeiros, açorianos, alemães e italianos, ele deu a sua contribuição para a

formação e o desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Sua ação destacou-se desde sua participação na vida da gente simples de Agudo, ajudando a melhorar a capela ou criando o coral da vila, até seus empreendimentos comerciais e industriais em Cachoeira do Sul e Porto Alegre.

Por outro lado, João Gerdau adotou uma terra estrangeira para viver, mas soube preservar laços firmes com sua terra natal e sua família. Integrou-se a uma nova cultura, mas preservou sua cultura de origem, não apenas no tradicional estilo hamburguês de seus armazéns e no uso normal da língua alemã em casa, mas principalmente na preocupação com a educação oferecida aos filhos.

Mesmo distante, manteve contato freqüente com seu irmão Barthold Gerdau, que acolheu os sobrinhos durante os tempos de estudo na Alemanha, legando-lhes uma enriquecedora e profícua convivência. Engenheiro de formação, Barthold também era dotado de uma aguda visão empreendedora, o que lhe trouxe grande reconhecimento na Europa por sua decisiva participação no processo de implantação de estruturas hidráulicas nos portos de Hamburgo, Veneza, Gênova e Rotterdam.

João Gerdau faleceu em 24 de novembro de 1917 e foi sepultado no Cemitério Evangélico da capital gaúcha. Logo depois sua esposa, Alvine, determinava a venda das últimas áreas de terra que a família ainda possuía no interior do estado.

João Gerdau percorreu várias rotas, sem nunca perder o rumo. Apoiado nos vínculos fortes e permanentes com a cultura familiar original, este imigrante soube achar o seu destino. Com obstinação e talento, encontrou um bom chão e aí replantou suas raízes.

A morte desse “homem alto e severo”, na imagem fixada por sua neta Helda, encerrou o primeiro ciclo na história do Grupo Gerdau. Foi o ciclo do enraizamento,



Os móveis Gerdau tinham apelo e elegância e foram responsáveis por divulgar a marca Gerdau em vários pontos do Brasil.

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



da fundação, com os primeiros empreendimentos bem-sucedidos e, principalmente, com a aquisição e a consolidação da empresa-mãe do grupo.

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

Em relação aos negócios, a visão de mercado, o senso de oportunidade e a habilidade nas negociações foram algumas dessas atitudes. Elas o levaram a tornar-se um industrial, enquanto a maioria dos imigrantes alemães no Rio Grande do Sul permanecia na condição de pequenos agricultores. Acrescentadas do respeito aos compromissos assumidos e da responsabilidade em todas as atividades, essas atitudes resumem a conduta empresarial de João Gerdau.

Quanto à família, a conservação das próprias raízes, a disciplina doméstica, a preocupação com a educação dos filhos e o empenho no preparo para a vida profissional foram os valores que João Gerdau buscou preservar e transmitir. Eram valores tradicionais nas famílias de imigrantes alemães e protestantes luteranos, mas que ele tratou de alimentar para não murcharem e desaparecerem.

Com essa espécie de código familiar e empresarial, conseguiu juntar os interesses materiais e os valores morais no desenvolvimento dos negócios. E pôde preparar com cuidado a entrada da segunda geração, dando-lhe o tempo e as condições necessárias para amadurecer e assumir o seu lugar.



Alvine Gerdau ao lado de seus três filhos - à esquerda Walter; à direita. Bertha e Hugo.

João Gerdau não se preocupou só em oferecer a seus filhos a educação que achava ser a melhor para eles, mas também em garantir o seu futuro. Cuidou de proporcionar-lhes uma boa base inicial para aprenderem a administrar os negócios e, com o tempo, desenvolverem seus próprios empreendimentos. Muitas famílias de imigrantes começaram assim a construir seus patrimônios. E várias empresas nasceram e cresceram atrelando seus interesses comerciais aos vínculos familiares. O que há a destacar no procedimento de João Gerdau é o duplo cuidado de preparar os herdeiros e de assentar a prática dos negócios sobre os costumes e valores familiares. Um procedimento seguido também por Hugo

A família e os negócios

Gerdau e que se revelaria fundamental na história do grupo.

O Grupo Gerdau, desde as suas origens, tem uma cultura familiar como embasamento da cultura empresarial. E não se trata de um suporte formal. A cultura familiar do trabalho dedicado, da austeridade pessoal e do respeito aos compromissos vem não só influenciando a prática como também determinando a própria relação com os negócios. A família, mais do que proprietária, vê-se como responsável pelas empresas e por todos os que com elas estão envolvidos. Fazê-las sobreviver e prosperar, portanto, é mais do que uma questão de interesse particular. É uma questão de responsabilidade social.



Hugo Gerdaú administrou a Fábrica de Pregos por quase quatro décadas, envolvendo-se ativamente no processo de industrialização do Rio Grande do Sul.

Na década de 1920, o Brasil começou a montar carros e caminhões a partir dos CKD, os conjuntos desmontados enviados dos Estados Unidos e da Europa. Na década de 1930, surgiam as primeiras pequenas siderúrgicas privadas e crescia a produção de máquinas e manufaturados de ferro, borracha, madeira e celulose. E na década de 1940, no contexto da Segunda Guerra Mundial, a industrialização se firma de vez como “interesse nacional” e torna-se presença obrigatória em todos os discursos de autoridades políticas e líderes empresariais.

O Brasil ainda era o país do café – e do açúcar, da borracha, do cacau, do mate etc. Continuava dependendo prioritariamente da agroexportação, mas já se mostrava bastante auto-suficiente na produção de tecidos, alimentos, bebidas e artefatos de couro e madeira. Buscava agora ampliar a fabricação de ferro, aço, papel, alumínio, cimento e produtos químicos para com essas matérias-primas aumentar a produção interna de bens de consumo.

Para isso era preciso investir, o que por sua vez exigia que se atraísse e incentivasse o capital, ainda concentrado no setor primário, por meio de políticas eficazes de industrialização no plano regional e nacional. Não foi fácil chegar a elas. A batalha entre partidários e opositores do “industrialismo” atravessou o país e durou décadas.

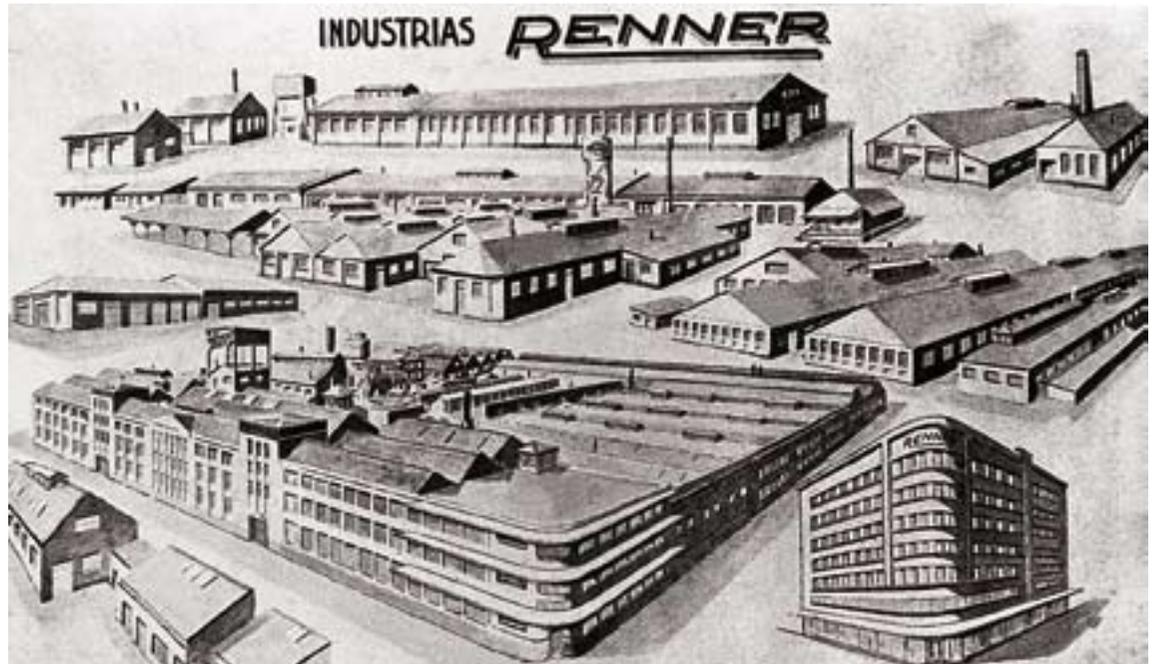
CONTEXTO LOCAL

Pela análise das estatísticas oficiais disponíveis, no início da década de 1920, o Rio Grande do Sul ocupava o segundo lugar entre os estados brasileiros com maior número de estabelecimentos industriais. Mas curiosamente caía para o terceiro lugar em volume de capital investido e valor da produção.

Em outras palavras, o Rio Grande do Sul apresentava uma vastidão de indústrias pequenas e de baixa capacidade de acumulação de capital. Uma condição que ainda refletia a base de impulso da industrialização do estado, os capitais oriundos da agropecuária e do comércio e os limites da sua expansão, as trocas intersetoriais dentro do próprio estado.

À esquerda, praça Senador Florêncio e, à direita, praça XV em Porto Alegre – destacando ao fundo, à direita, o prédio do Hotel Jung – nos anos 1920. As imagens mostram o crescimento e a urbanização da cidade a partir das primeiras décadas do século 20.





As tentativas feitas para dinamizar a economia gaúcha e elevar sua competitividade, como o aumento do crédito para a mecanização da lavoura arrozeira e para a implantação de frigoríficos e fábricas de sapatos, não trouxeram alterações substanciais a esse quadro. Foi a partir dos anos 1930 que o contexto mudou. Com a correção do rumo da política macroeconômica no plano nacional e com a organização das lideranças industriais no plano local, a economia riograndense como um todo e o setor da indústria em particular ganharam condições estruturais mais favoráveis de crescimento e modernização.

VONTADE DE CRESCER

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

Não se preocupou apenas em consolidar técnica, administrativa e comercialmente a indústria de pregos. Seguindo os passos de João Gerdau, preocupou-se em fortalecer o empreendimento e, com os recursos gerados por ele, abrir outras frentes de negócio.

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

Nos anos 1920, o Rio Grande do Sul possuía um respeitável número de indústrias, capitaneadas pelos empreendimentos de A. J. Renner, os maiores do estado, e outros de grande importância, como a Fundação Bertha, de Alberto Bins.



Otília Bins, carinhosamente chamada de Tilly, e Hugo Gerdau, que se casaram em 1909.





A partir da Fábrica de Pregos, Hugo Gerdau iria expandir sua atividade empresarial. A fábrica ganhou uma filial em Passo Fundo e Hugo aumentou seu papel na Companhia Geral de Indústrias, contribuindo também para a criação da futura Fiergs, no início dos anos 1930.

21

Rio Grande, 31 de Outubro de 1934

Companhia

de Fielles e Ferragens	
1	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
2	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
3	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
4	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
5	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
6	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
7	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
8	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
9	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
10	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
11	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
12	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
13	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
14	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
15	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
16	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
17	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
18	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
19	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
20	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
21	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
22	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
23	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
24	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
25	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
26	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
27	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
28	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
29	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
30	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
31	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
32	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
33	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
34	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
35	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
36	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
37	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
38	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
39	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
40	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
41	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
42	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
43	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
44	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
45	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
46	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
47	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
48	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
49	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
50	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
51	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
52	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
53	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
54	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
55	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
56	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
57	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
58	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
59	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
60	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
61	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
62	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
63	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
64	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
65	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
66	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
67	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
68	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
69	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
70	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
71	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
72	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
73	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
74	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
75	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
76	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
77	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
78	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
79	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
80	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
81	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
82	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
83	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
84	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
85	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
86	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
87	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
88	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
89	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
90	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
91	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
92	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
93	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
94	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
95	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
96	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
97	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
98	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
99	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos
100	Fielles e Ferragens para a Fábrica de Fósforos

Posteriormente, a companhia expandiu as linhas de produção para fogões, aquecedores e camas de ferro e tomou iniciativas pioneiras, como a do reflorestamento de grandes áreas para gerar a madeira necessária à fabricação dos fósforos. Esses produtos passaram a ser vendidos em outros mercados regionais e fizeram da Geral de Indústrias uma organização de prestígio dentro e fora do Rio Grande do Sul.

Foi assim também com a abertura de uma filial da fábrica de pregos em Passo Fundo, no início dos anos 1930. Tratava-se de plantar uma base industrial no interior do estado, aproveitando a rede ferroviária disponível para o transporte da matéria-prima. E com a maior proximidade dos consumidores das áreas coloniais,



reduzir custos e ganhar mercado. Essa planta chegou a produzir perto de 20 mil toneladas de pregos ao ano e funcionou até meados da década de 1960.

Como seu pai, Hugo Gerdaud demonstrou o senso de oportunidade e a vontade de crescer que haveria de marcar a história do grupo. Mas não se limitou a cuidar dos próprios negócios. Compreendeu que o sucesso pessoal passava também pela defesa dos interesses coletivos da classe empresarial. Não se furtou a participar da organização do setor onde militava nem dos debates sobre as políticas públicas que deviam nortear os rumos do país naquele difícil período de transição. Junto com seu irmão, Walter Gerdaud, e outros empresários, foi um dos fundadores do Centro de Indústria Fabril do Estado do Rio Grande do Sul em 7 de novembro de 1930. Por vários anos manteve-se como membro ativo da entidade.

Na página anterior, no alto, livro-caixa de 1934; embaixo, o registro da filial de Passo Fundo na fachada da Fábrica de Pregos. Abaixo, instalações da Companhia Geral de Indústrias em Guaíba, RS.



Waldomiro Schapke, à esquerda, e Roberto Nickhorn, à direita, foram colaboradores diretos de Hugo Gerdau. Com a sua morte, em 1939, passaram a cuidar dos empreendimentos.



DE HUGO GERDAU A CURT JOHANNPETER

Hugo Gerdau faleceu em fevereiro de 1939, em Porto Alegre. Pouco antes, em função do agravamento das condições de saúde, determinara a mudança da razão social da empresa para Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda. e passara a administração para dois funcionários de sua inteira confiança, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke. Foram eles os responsáveis pelo gerenciamento da fábrica nos anos da Segunda Guerra Mundial. Anos complicados, mas favoráveis à companhia. Apesar de sofrer com as dificuldades de importação da matéria-prima, foi beneficiada com a elevação dos preços internos dos pregos, livres da concorrência dos importados.

Hugo Gerdau não teve filhos homens para sucedê-lo à frente dos negócios. Isto não significou, porém, que tenha descuidado da educação de suas três filhas e de alimentar seu interesse pelo patrimônio familiar. Ao contrário, esteve muito atento a essa questão. Repetindo o gesto de seu pai consigo próprio, mandou-as completar os estudos na Europa. Passaram vários anos em colégios da Alemanha. E quando retomaram para Porto Alegre mantiveram-se sempre a par do que se passava na fábrica de pregos, local aonde iam aos domingos



de manhã, num passeio a pé da avenida Independência até a Voluntários da Pátria, em companhia do pai.

É provável que a formação europeia tenha também influenciado no casamento de Helda, uma de suas filhas. Em junho de 1930 conheceu, numa festa da Sociedade Germânia, um inspetor do Banco Alemão Transatlântico recém-chegado a Porto Alegre em uma das suas constantes viagens a trabalho pela América do Sul, e que fora ao evento a convite de Thomaz Carlos Matthiesen, marido de Bertha Gerdau, tia de Helda. E em setembro, Helda Gerdau, com vinte anos de idade, casava-se com Curt Johannpeter, de trinta anos.

Hugo Gerdau aceitou a união, confiando certamente nas qualidades pessoais e profissionais do noivo. Talvez nutrisse a esperança de ver o genro na direção das empresas, como seu legítimo sucessor. Não viu. Não só porque faleceu alguns anos depois, mas sobretudo porque Curt Johannpeter era um financista e decidira prosseguir na sua profissão, numa instituição de grandes possibilidades.

Alvine Gerdau ao lado de sua neta, Helda, ao centro, e sua filha, Bertha Gerdau.

O futuro era promissor. Mas a guerra e a derrota da Alemanha abreviaram a carreira de Curt no Transatlântico e o levaram a cuidar do patrimônio industrial da família – tarefa a que se dedicaria com o mesmo talento e empenho que demonstrara no mundo das finanças.

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

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



Lideradas por A. J. Renner, Alberto Bins, Anibal Beck, José Bertaso, Herbert Bier, Luciano Cunha, Hugo Gerdau e Walter Gerdau, entre outros nomes importantes do empresariado do Rio Grande do Sul, 23 empresas criaram no dia 7 de novembro de 1930, nos escritórios da Editora

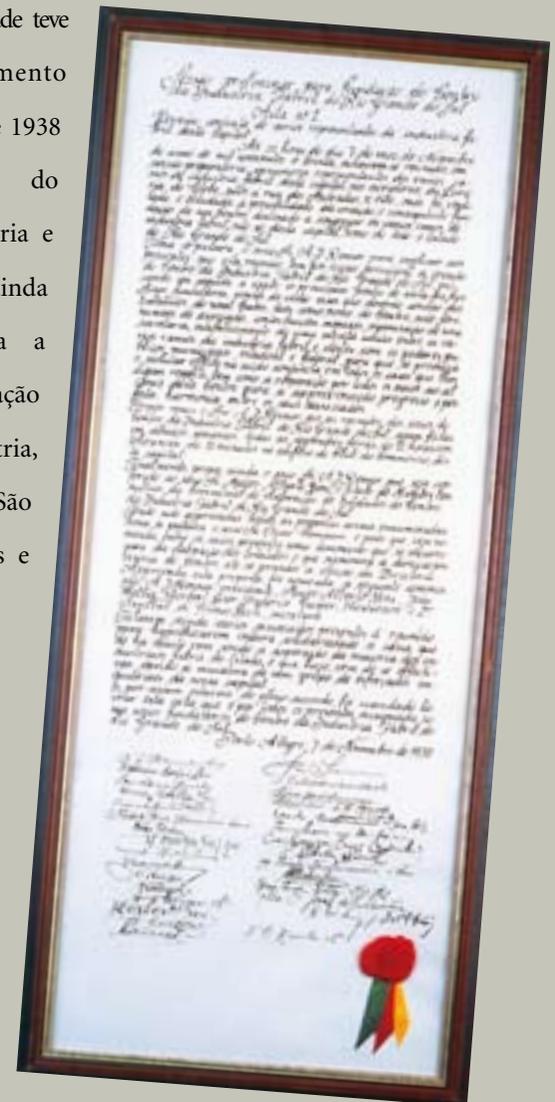
Globo em Porto Alegre, o Centro da Indústria Fabril do Rio Grande do Sul, Cinfa. Nas suas primeiras diretorias, na década de 1930, Hugo e seu irmão Walter foram presença constante. Em apenas um ano de funcionamento, o Cinfa já reunia 63 empresas e, em 1934, o número subia para 123, sendo 44 do interior do estado, organizadas em novos sindicatos industriais, como os de metalurgia, alimentos e bebidas, couros, fiação e tecelagem, papel e perfumaria. O rápido crescimento da instituição confirmava a vontade do patronato em organizar a classe e promover os interesses da indústria sulina, num momento em que no Brasil discutia-se a necessidade e a urgência da industrialização do país.

O embrião da Fiergs



Como ocorreu em outros estados, o Cinfa deu lugar à Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Fiergs, uma instituição ainda mais forte e ágil para a defesa e a promoção dos interesses da indústria regional. Criada em 14 de agosto de 1937,

a entidade teve seu reconhecimento oficial em janeiro de 1938 pelo Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio e ainda nesse ano passava a integrar a Confederação Nacional da Indústria, CNI, junto com São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.



Ao lado, a Ata de fundação do Cinfa, Centro da Indústria Fabril, o embrião da Fiergs. No alto, a sede atual da Fiergs, Porto Alegre, RS.

1981-2001

O CRESCIMENTO E O DESAFIO DA CONTINUIDADE

Na contramão da recessão e da incerteza, o Grupo Gerdau insiste em crescer com investimento e qualidade. Sem perder as referências internas, passa a atuar no exterior e antecipa a globalização. Com uma gestão sempre renovada, mas assentada em valores permanentes, vira um século de história acreditando que é no presente que se faz o futuro.









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

Nas páginas anteriores, operador com leitor ótico. A tecnologia de ponta está presente em todas as operações da Gerdau.

O Grupo Gerdau fixou sua vocação metalúrgica no primeiro meio século de vida, quando também começou a criar uma cultura empresarial apoiada nos valores da família, na capacidade de gestão e na vontade de crescer. No período de 1948 a 1981, o grupo descobriu outra vocação ainda mais forte: projetou-se no mundo da siderurgia e alavancou seu crescimento de forma significativa. Nas duas décadas seguintes, o Grupo Gerdau continuou a crescer, ganhou eficiência e capacitou-se para atuar no plano internacional.

Plenamente consolidado, o grupo entrou na década de 1980 liderado pela quarta geração de dirigentes, a dos filhos de Curt Johannpeter, Germano, Klaus, Jorge e Frederico, preparados nos anos em que haviam partilhado com o pai a condução dos negócios. E entrou com expectativas otimistas, ainda que cautelosas em função do cenário difícil que se desenhava no país.

Infelizmente, porém, as condições macroeconômicas e setoriais da área siderúrgica degradaram-se rapidamente. As dificuldades econômicas chegaram a um ponto crítico, com a redução dos investimentos e o desajuste das contas internas e externas. As dificuldades políticas também aumentaram, em meio à turbulência previsível do retorno do país à ordem democrática. O resultado foi a combinação desastrosa de recessão com superinflação, uma alimentando a outra por anos seguidos. Com a renda e o consumo encolhendo e a inflação corroendo os lucros, a sobrevivência tornou-se dramática para muitas empresas.



Exportação Gerdau. Desde a década de 1970 o mercado externo já integrava as estratégias comerciais da Gerdau, com exportações para vários locais, inclusive o Oriente Médio.

O Grupo Gerdau, mesmo aumentando a cautela e a seletividade nos negócios, continuou a investir nas unidades industriais e comerciais e aplicou-se em ganhar posições de mercado, lançar novos produtos, incrementar as exportações e assim por diante. Tudo o que já vinha fazendo, mas agora impulsionado por uma nova iniciativa, a de buscar oportunidades no mercado externo.

URUGUAI

O primeiro passo em direção a um mundo de possibilidades foi curto. Bastou cruzar a fronteira do Rio Grande do Sul para o Uruguai. Depois de formalizar a aquisição da Siderúrgica Laisa S.A., localizada em Montevideú, em dezembro de 1980, o Grupo Gerdau assumiu e começou a operar a nova unidade em janeiro de 1981.

A Laisa havia se originado da fusão de duas empresas: a Laminadora Industrial, fundada em 1964 para produzir vergalhões com matéria-prima importada, e a Alis, criada em 1976 para fabricar aço com sucata nacional. Quando foi incorporada, a companhia produzia 7 mil toneladas de aço e 5,5 mil de laminados. Era uma indústria de pequeno porte, adequada às dimensões do mercado uruguaio.

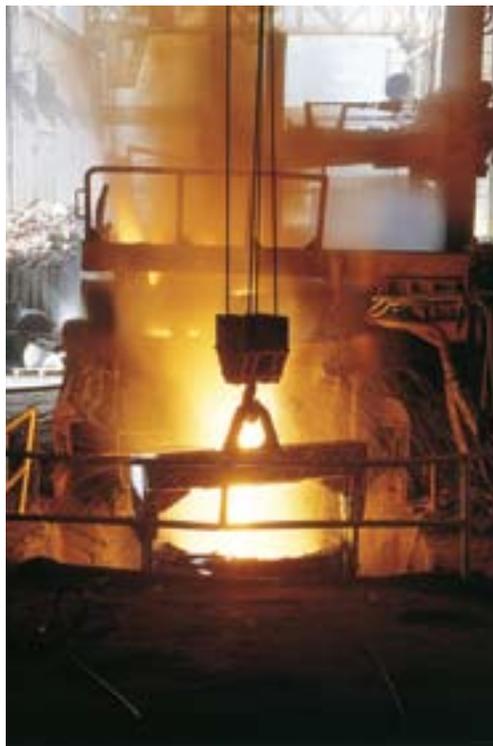
Com o aporte de recursos e de tecnologia proporcionado pelo Grupo Gerdau, a Laisa pôde modernizar toda a estrutura de produção, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar sua eficiência administrativa e sua competitividade comercial. Em dez anos foram investidos na empresa cerca de 10 milhões de dólares, o que levou sua capacidade instalada para a marca das 36 mil toneladas de aço bruto e 39 mil de laminados e trefilados por ano. Parte dessa produção passou inclusive a ser exportada para os mercados vizinhos da Argentina e do Paraguai.





Catálogo de produtos da Laisa, Uruguai, na página ao lado, e instalações da empresa na década de 1990. Ao adquirir a siderúrgica, a Gerdau investiu recursos em tecnologia e gestão para modernizar a empresa, que atende os setores de construção civil, industrial e agropecuário. Em 1997, a Laisa conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade, conferido pelo governo uruguaio.





Aciaria da Laisa, década de 1990. Os resultados positivos da reestruturação administrativa e tecnológica já eram percebidos cinco anos após a aquisição da empresa. Em 1997 a siderúrgica tinha capacidade de produção de 65 mil toneladas de aço bruto.



Mais complexos e difíceis de resolver que os problemas técnicos foram os problemas conjunturais. Além das dificuldades iniciais de ajustamento entre os administradores uruguaios e os novos gerentes brasileiros, havia ainda as decorrentes da má qualidade dos equipamentos e da falta de conhecimentos mais atualizados na produção de aço.

Todos esses obstáculos foram superados com trabalho e busca de entendimento. A indústria recebeu os investimentos necessários para atualizar-se tecnicamente e aumentar sua capacidade. As condições e o estímulo ao trabalho melhoraram sensivelmente, com contratos de trabalho bastante satisfatórios, tanto para a empresa quanto para os empregados.

O desempenho melhorou e os resultados vieram com o tempo. A Laisa começou a dar lucro cinco anos após a aquisição. Competência e persistência fizeram da Laisa uma siderúrgica lucrativa, mesmo continuando a ser de pequeno porte. Em 1997, quando ganhou do governo uruaio o Prêmio

Nacional de Qualidade, a companhia tinha 173 empregados para uma capacidade de produção de 65 mil toneladas de aço bruto por ano.

CANADÁ

O segundo passo na marcha para a internacionalização foi bem mais largo. Em outubro de 1989, por 52 milhões de dólares, o Grupo Gerdau adquiriu o controle da Courtice Steel Inc. Tratava-se de uma siderúrgica de laminados longos a partir de sucata, com capacidade de produção de 250 mil toneladas por ano, criada em 1976 e situada em Cambridge, província canadense de Ontário, a 100 quilômetros de Toronto. Agora, além das dificuldades técnicas e gerenciais da absorção, havia os problemas das diferenças de língua e cultura, da distância e das baixas temperaturas na região dos Grandes Lagos.

As instalações da companhia estavam em piores condições do que inicialmente se pensara, a empresa operava com prejuízo, a estrutura gerencial era deficiente e as relações de trabalho sofriam os efeitos das pressões e dos conflitos sindicais.

Foi nesse ambiente que os brasileiros – primeiro Carlos e depois André, filhos de Jorge, e pouco mais tarde, Claudio, filho de Klaus – tiveram de trabalhar nos primeiros dois anos. Com o apoio da estrutura do grupo no Brasil, por intermédio de seus executivos e técnicos, aos poucos foi sendo montada uma nova gestão.

O quadro de pessoal operacional foi redimensionado e a estrutura administrativa reajustada, mantendo-se a maioria de executivos canadenses, inclusive o presidente da empresa. Os equipamentos foram renovados, permitindo redução de custos e ganhos de eficiência e qualidade.





Instalações da Courtice Steel Inc., no Canadá. O segundo investimento da Gerdau no exterior foi mais ousado. Em 1989, a empresa adquiriu a siderúrgica canadense com capacidade anual de produção de 250 mil toneladas de laminados longos.



As negociações com os sindicatos evoluíram favoravelmente e permitiram novos acordos de trabalho, afinados com a política de recursos humanos do grupo.

A decisão de continuar investindo na Courtice Steel estava bem embasada. O negócio era interessante por suas condições gerais e sobretudo pelas possibilidades do mercado, tanto o da construção civil como o da indústria mecânica nos dois lados da fronteira, nas duas regiões mais populosas e desenvolvidas do Canadá e dos Estados Unidos. Resultados satisfatórios começaram a ser colhidos depois de alguns anos e a empresa passou a apresentar boa rentabilidade.

Acima, aciaria e pátio. Na página seguinte, laminação da Courtice Steel, década de 1990. O início das operações da Gerdau no Canadá foi marcado mais uma vez pelo desafio de vencer as barreiras naturais e de se estabelecer em um país com uma cultura completamente diferente da brasileira.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Com as operações no Uruguai e no Canadá na década de 1980, o Grupo Gerdau começou efetivamente a atuar fora do Brasil. Da mesma forma que nos anos 1960, quando saiu do Rio Grande do Sul rumo ao mercado nacional, o grupo agora saía à procura de oportunidades no mercado internacional.



Os negócios da Laisa e da Courtice não eram grandes no conjunto das atividades do grupo. Adicionavam pouco menos de 7,4% à sua capacidade produtiva total, próxima de 3,8 milhões de toneladas anuais em 1990. Na época, foram entendidos como ensaios necessários à auto-avaliação do grupo quanto às suas condições para atuar num contexto mais amplo e mais desafiador. Hoje, vistas em retrospectiva, as duas aquisições foram um teste de qualificação empresarial, de capacidade de assumir novos riscos para competir num mundo que se globalizava rapidamente em um mercado aberto.

A estratégia amadureceu e ganhou contornos definidos: expandir a operação do grupo para fora do Brasil, mesmo continuando a crescer dentro do país. No planejamento do Grupo Gerdau, dali por diante, parte dos recursos



seria investida em negócios no exterior, em empreendimentos com bom potencial de mercado e onde o grupo pudesse aplicar com vantagem sua experiência tecnológica, comercial e gerencial no setor siderúrgico e metalúrgico.

As justificativas e motivações dos membros do Conselho Diretor podiam não ser exatamente iguais, ou não ter o mesmo enfoque. Enquanto para Jorge, exercendo a presidência, o crescimento externo era uma exigência orgânica, natural, imposta pela própria dinâmica do grupo, para seu irmão Frederico, vice-presidente de finanças, ele era naquele momento uma medida preventiva de resguardo financeiro diante da desordem monetária e cambial instalada no país.



Centros de controle de qualidade na Laisa, na página anterior, e na Courtice Steel, ao lado. A expansão para fora do Brasil trouxe para a Gerdau não somente novos mercados, mas também a troca de experiências e o intercâmbio com outros centros siderúrgicos.



Se é verdade que para a maioria dos brasileiros a fronteira é uma realidade remota, para os gaúchos ela é tão próxima e familiar que quase não é notada. Uma situação que vem de séculos e que faz parte da história e da cultura do povo riograndense.

A compra da Laisa no Uruguai – logo ali, do outro lado – não teve grande impacto para os brasileiros em geral e os gaúchos em particular. Já a aquisição da Courtice no Canadá foi um movimento de surpresa e ousadia. Não tanto pela distância, de alguns milhares de quilômetros, mas sobretudo pela diferença de mercados, regras e culturas.

Com esses dois negócios iniciais, o Grupo Gerdau começou a descobrir o que é atuar e competir além das fronteiras nacionais. Teve de aprender a lidar com sistemas jurídicos, regulamentos comerciais e organizações sindicais diferentes. Teve de conhecer a fundo os novos mercados para atuar com eficiência e atender bem os clientes. Teve, enfim, de pôr à prova o jeito brasileiro de encontrar

Além das fronteiras

soluções práticas de gestão e de negociar com inteligência para eliminar tensões e fortalecer o espírito de parceria. Uma ousadia que deu certo.



Fachada da Courtice Steel, no alto, e laminação Laisa, acima.

Da mesma forma, enquanto Germano Gerdau Johannpeter via no exterior o caminho para a ocupação de espaços em mercados importantes, Klaus avaliava os benefícios da troca de experiências e do intercâmbio entre as empresas brasileiras e outros centros siderúrgicos internacionais.

Ainda que por diferentes ângulos, acertou-se o foco estratégico. Definiram-se razões e objetivos, e o Conselho, como de costume, decidiu por consenso. A atuação do Grupo Gerdau no exterior, desde sua fase inicial, passou a ser vista e planejada como estrutural e permanente. O crescimento para o exterior entrou na agenda do grupo como condição de seu desenvolvimento.

QUARTA GERAÇÃO

A abertura progressiva das atividades para o mercado internacional tornou-se marca registrada dos atuais dirigentes do Grupo Gerdau – a chamada quarta geração, dos irmãos Germano, Klaus, Jorge e Frederico. Como herdeiros e sucessores de João e Hugo Gerdau e de Curt Johannpeter, assumiram os negócios da família não só para preservá-los, mas principalmente para desenvolvê-los.

Os quatro irmãos haviam acompanhado o pai e participado das decisões estratégicas referentes ao mercado nacional nas décadas de 1960 e 1970. Sentiam-se preparados agora para assumir responsabilidades e riscos maiores no mercado internacional. Estavam sintonizados com a “vontade de crescer” dos Gerdau Johannpeter e sabiam que, para isso, cada vez mais, o grupo teria de apoiar-se em duas bases, uma dentro e outra fora do país.

Nesse sentido, ao levar o grupo para atuar no exterior na década de 1980,

As comemorações das bodas de ouro do casal Curt e Helda Johannpeter, em 1980. Três anos mais tarde Curt faleceria, deixando como maior legado para seus sucessores sólidos valores de seriedade com todos os públicos, a vontade de crescer, de empreender, que alimentaria a Gerdau em suas futuras expansões.

a quarta geração de dirigentes antecipava-se à abertura econômica brasileira e ao processo geral que, mais tarde, se chamaria de globalização. Buscavam absorver experiências e desenvolver competências para o jogo pesado do mercado mundial.

Eram movimentos e decisões de alta estratégia. Eles continham, porém, outra preocupação, de menor visibilidade talvez, mas não de menor importância. Ao incorporar a Laisa e a Courtice, sobretudo esta última, os quatro irmãos começavam também a abrir caminho para seus herdeiros no mundo dos negócios.

A quarta geração estava desde já cuidando de preparar a quinta para assumir a direção das empresas, num outro patamar de atuação. Carlos lembra que, nas reuniões do Conselho, Jorge e Frederico mais de uma vez brincaram dizendo que “estes negócios são para os garotos irem aprendendo”.





Mas a brincadeira era para valer, como também lembram seu irmão André e seu primo Claudio, que vivenciaram a dificuldade que foi entrar e trabalhar na Courtice nos primeiros anos.

Os mesmos cuidados que as gerações anteriores haviam tido com seus sucessores começavam a ser tomados pelos dirigentes atuais – e com bastante antecedência. O Grupo Gerdau estava se preparando de fato para novos tempos e novos desafios.

Da esquerda para a direita, Klaus, Germano, Jorge e Frederico Gerdau Johannpeter. Com a expansão internacional, a chamada quarta geração dos dirigentes da Gerdau dava mostras de que havia assumido a empresa não só para preservá-la, mas, sobretudo, desenvolvê-la.



Gerdau Barão de Cocais. A partir da segunda metade da década de 1980, a Gerdau passou a atuar também no coração da siderurgia brasileira, com a aquisição de vários empreendimentos em Minas Gerais.

Crescer externa e internamente. Foi essa a visão que norteou a atuação do Grupo Gerdau nas décadas de 1980 e 1990. Apesar do alto significado – no início, mais simbólico do que concreto – dos empreendimentos que o grupo começava a desenvolver no exterior, o mercado nacional seguia como o centro das atenções. Não só porque aqui eram gerados os recursos lá investidos, mas porque obviamente era onde se disputava a grande competição industrial e comercial.

Mesmo acompanhando mais de perto o comportamento do mercado internacional, o grupo permanecia atento ao mercado nacional e à satisfação dos clientes. A Gerdau estava bem posicionada desde o Rio Grande do Sul até



o Nordeste, mas no Sudeste havia uma importante área ainda a cobrir e um espaço a ocupar, que era o estado de Minas Gerais.

Muito se fez para alcançar esse objetivo, com excelentes resultados. Mas não se podia esquecer das unidades industriais e comerciais existentes, dos mercados onde as empresas já atuavam. Elas receberam também investimentos regulares, para manter, aumentar e melhorar seu desempenho. Sempre em busca da meta que Germano Gerdau Johannpeter define bem, de fazer do Grupo Gerdau “um grupo não necessariamente grande, mas obrigatoriamente forte”.

MINAS GERAIS, O INÍCIO DA SIDERURGIA

Depois do ouro e dos diamantes, o ferro e o aço. A história de Minas Gerais vai da primitiva mineração à moderna siderurgia, das bateias aos altos-fornos. Das serras mineiras repletas de hematita, que se estendem das nascentes do rio Grande ao vale do rio Doce, nascem os veios mais ricos da tradição siderúrgica brasileira.

Essa tradição começa com as pequenas fábricas de Congonhas e do Morro do Pilar construídas pelo Barão von Eschwege e pelo intendente Manuel Câmara em 1812, passa pela fundação da Escola de Minas de Ouro Preto em 1876, ganha impulso com a Belgo-Mineira criada em João Monlevade em 1921 e chega à era das grandes siderúrgicas com a Usiminas, em 1962. De Minas continua saindo a maior parte do minério de ferro exportado pelo Brasil e a quase totalidade do que

Na página ao lado, instalações da Gerdau em Barão de Cocais, MG, unidade siderúrgica adquirida pela Gerdau em 1988.

alimenta os altos-fornos nacionais. Com o tempo, ao redor do complexo ferrífero-siderúrgico da Zona da Mata e do Vale do Aço multiplicaram-se as empresas e criou-se um vigoroso setor industrial de ferro-gusa, aços planos e longos, aços especiais, fio-máquina e grande variedade de manufaturados de ferro e aço.

Não foi por acaso, portanto, que em meados da década de 1980 o Grupo Gerdau, por intermédio de seu presidente Jorge Gerdau Johannpeter, passou a insistir na importância do mercado mineiro. “Não estaremos presentes na siderurgia se não formos fortes em Minas Gerais”, dizia Jorge. E acrescentava: “Estar em Minas é condição indispensável para ser referência em siderurgia”. A ênfase nas palavras não era só uma homenagem aos mineiros. Era a senha para o grupo cruzar mais esta fronteira no mercado nacional.

Planta da Companhia Siderúrgica Pains, em Divinópolis, MG, adquirida em 1994.



GERDAU EM MINAS

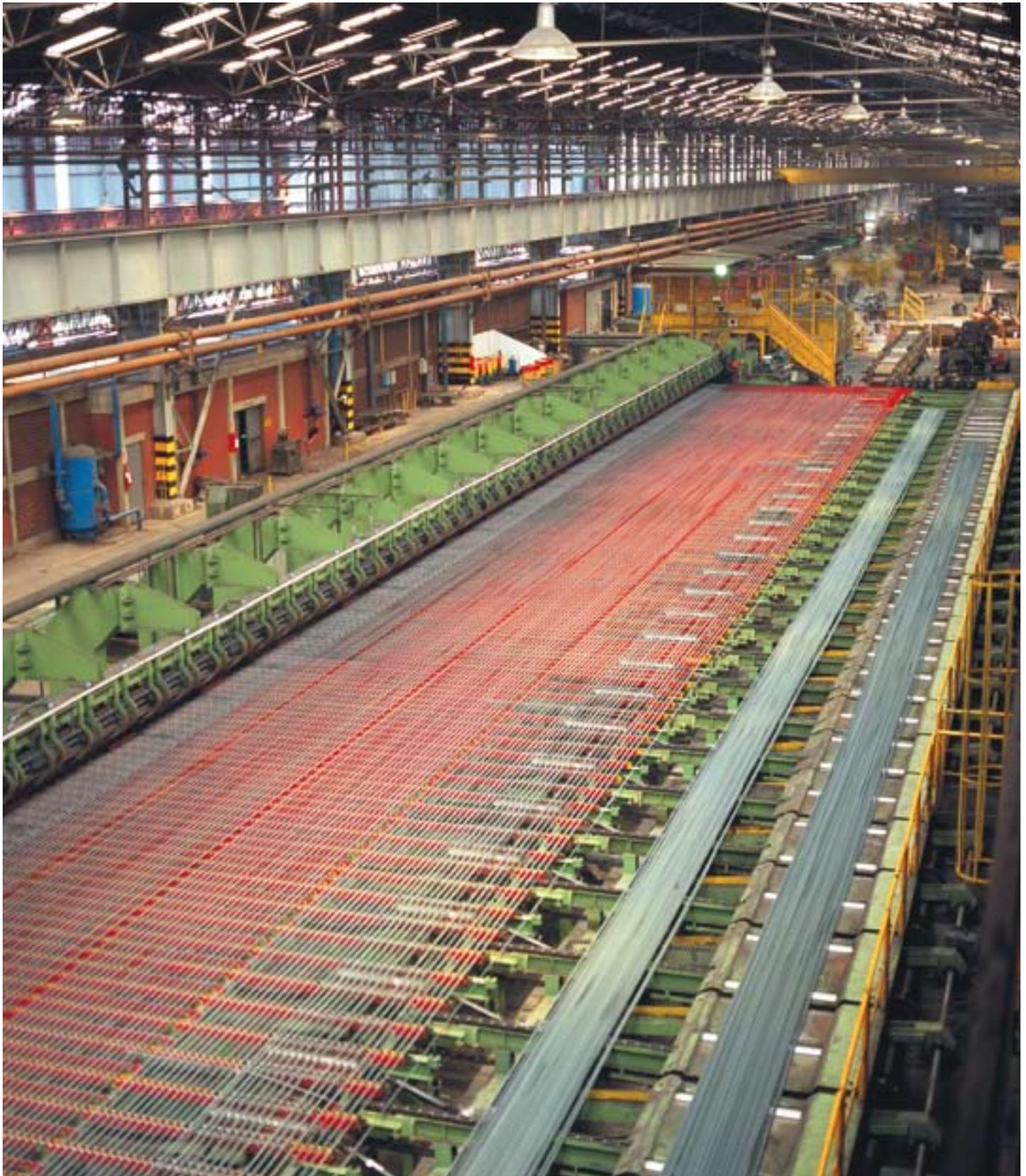
A entrada do Grupo Gerdau em Minas Gerais aconteceu em 1986, com a aquisição da Usina Siderúrgica Paraense, Usipa, instalada no município de Contagem e produtora de ferro-gusa. Aquisição feita praticamente junto com a Companhia Brasileira de Ferro, CBF, sediada em Viana, ES, também fabricante de gusa.

Dois anos depois, um passo maior. Em 1988, em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Grupo Gerdau comprava a usina Barão de Cocais, instalada no município do mesmo nome, e suas fazendas de reflorestamento situadas em áreas próximas. A nova siderúrgica – que junto com as fazendas custou 37 milhões de dólares – trazia uma respeitável capacidade de 240 mil toneladas de ferro-gusa, outro tanto de aço bruto e 120 mil toneladas de laminados. Embora com um claro desbalanceamento entre a aciaria e a laminação, a ser corrigido, a usina, sozinha, aumentava em 10% a tonelagem anual de aço do grupo.

A porta de entrada do Grupo Gerdau em Minas foi o gusa e o carvão vegetal. Um fato natural, em vista da abundância da matéria-prima no estado, e uma vantagem estratégica, por permitir maior diversificação das operações industriais e menor dependência do mercado de sucata.

Mas foi nos anos 1990 que o grupo veio consolidar plenamente sua presença em Minas Gerais. Em 1994, pela aquisição da Companhia Siderúrgica Pains, de Divinópolis, empresa que interessava a outros concorrentes e que foi negociada pessoalmente com seus proprietários na Alemanha por Jorge Gerdau Johannpeter. E em 1997, ao obter a participação minoritária no capital da recém-privatizada Açominas, de Ouro Branco, ambas as usinas baseadas em alto-forno, mas de sistemas tecnológicos diversos.





Nas páginas anteriores, à esquerda, lingotamento contínuo da Gerdau Barão de Cocais; à direita, leito de resfriamento da Gerdau Divinópolis.

A Siderúrgica Pains, uma usina integrada a carvão vegetal fundada em 1953, agregou uma capacidade de 250 mil toneladas de ferro-gusa e 440 mil toneladas anuais de aço bruto. Além do volume apreciável, parte da produção de aço era obtida por um avançado processo de mistura de gusa líquido e sucata aquecida, que conferia aos tarugos uma qualidade superior. Já a Açominas, uma siderúrgica integrada, com sua enorme capacidade de 2,4 milhões de toneladas de aço, continuou a produzir placas e tarugos como matéria-prima destinada principalmente à exportação. O grupo passou também a utilizar os tarugos especiais da Açominas para laminações de suas outras usinas.

Com estas operações em Minas, além das anteriores, o Grupo Gerdau aumentou em cerca de 26% sua capacidade industrial, alcançando 3,9 milhões de toneladas anuais de aço em 1997. Tão importante quanto o crescimento da produção e do faturamento, foi o aporte de maior experiência com carvão vegetal, coque, gusa, altos-fornos, além do aprendizado com relação ao gerenciamento técnico e administrativo desse modelo de siderurgia e a alavancagem de atividades que ganharam novo impulso, como o reflorestamento, por exemplo.

O Grupo Gerdau instalou-se em Minas Gerais atraído pela abundância e alta qualidade do minério de ferro, pela sua posição estratégica no mercado e pelas facilidades logísticas de transporte e distribuição, uma garantia de melhor atendimento aos clientes. Conseguiu mais do que isso. Desde o envolvimento com a forte cultura siderúrgica mineira, deixou de ser apenas um tradicional grupo produtor de aço a partir de sucata e redução direta. Com o sucesso das operações, o potencial de mercado e sua capacidade de gestão, o Grupo Gerdau credenciou-se a ingressar no seleto clube da siderurgia clássica de grande porte.



INVESTIR É PRECISO

Se o Brasil na década de 1980 parecia renitente em andar para trás, o Grupo Gerdau era insistente em andar para a frente. Parafraseando e atualizando o antigo verso latino, decidiu-se que “investir é preciso”, e pronto.

Não houve nenhum ano sem investimento. Houve, é claro, anos com maiores e menores volumes aplicados. Os relatórios anuais permitem levantar os investimentos entre 1981 e 1990: 80 milhões de dólares. Índice expressivo, considerando-se o ambiente econômico desfavorável, a inflação, a tributação da produção, os impostos em cascata etc. E prova de confiança no país e na própria capacidade de lidar com as dificuldades, considerando que boa parte desses recursos provinha da capitalização de dividendos.

Fechamento de feixe de vergalhões, Gerdau
Divinópolis, MG.

Resfriamento de tarugos na Gerdau Cearense.



Os recursos foram destinados principalmente a dois setores básicos: o de operação e o de gestão. No primeiro, investiu-se em fornos, laminadores, lingotamento contínuo, máquinas de pregos, sistemas de controle computadorizado, sistemas de proteção ambiental e outros. O objetivo foi a renovação do equipamento, a modernização dos processos industriais e comerciais e a ampliação das unidades, inclusive com a incorporação de novos ativos. No segundo, a meta continuou a ser a capacitação técnica e profissional das pessoas, dos operadores aos gerentes, e o aperfeiçoamento das estruturas administrativas das empresas e do grupo. Tudo em vista do aumento da capacidade física, da produtividade, da melhoria contínua e do padrão internacional de qualidade dos produtos e serviços.

Foi assim que se conseguiu pôr em operação, em 1982, a Guaíra e a Cearense. Em 1985 foram incorporadas à Cosigua instalações e equipamentos da Siderúrgica Hime, de São Gonçalo, RJ, adquirida pelo grupo nesse ano e especializada em perfis médios. Foi constituída em 1986 a GSI, Gerdau Serviços de Informática S.A., uma *joint-venture* com a IBM para prestar serviços de processamento de dados às empresas do grupo e a terceiros. Em 1989, a Comercial



Cabines de controle - Cosigua, à esquerda e Gerdau Guaira, à direita. Com investimentos da ordem de 80 milhões de dólares durante a década de 1980, o Grupo Gerdau ampliou significativamente sua capacidade física, mantendo a melhoria continua de suas instalações.

Gerdau subiu para 49 o número de filiais e atingiu a marca de 413 mil toneladas vendidas de aços planos e longos, 21,6% a mais que no exercício anterior. Ainda em 1989 as exportações chegaram a 213 milhões de dólares, representando um crescimento de quase 52,8% em quatro anos e garantindo em boa parte a continuidade dos programas de expansão.

Também na área de RH foram sentidos os efeitos positivos dos investimentos. No ano de 1983, um dos mais agudos no contexto recessivo da década, o grupo manteve a tendência de crescimento do número de funcionários, de 7500 em 1981 para 9200 nesse ano e para 14 mil em 1987. Progressão semelhante foi observada nos investimentos realizados diretamente pela Fundação Gerdau. Em 1988, ano do seu 25º aniversário, passaram de 5 milhões de dólares.

O desempenho do grupo conseguia vencer a inércia do quadro geral. E isso certamente explica o sucesso da campanha de lançamento de ações da Cosigua

Comercial Gerdau, anos 1990. O crescimento da Gerdau na década de 1980 era visível não só na produção. A Comercial Gerdau contava em 1989 com 49 filiais e o seu volume de vendas atingia 413 mil toneladas de aços planos e longos.





Ao adquirir a siderúrgica em Barão de Cocais, a Gerdau agitou o mercado e a cidade mineira, que tinha na empresa sua principal fonte econômica.

O tempo passou, mas os moradores de Barão de Cocais ainda se lembram do dia 21 de novembro de 1988, foi um dia de festa na cidade, com a confirmação da compra da Cimetal pelo Grupo Gerdau no leilão de privatização realizado no Rio de Janeiro. Quando chegou a notícia, o pároco mandou tocar os sinos da matriz, houve discursos de agradecimento na Prefeitura, e muita alegria nas ruas.

Para os quase 30 mil habitantes de Barão de Cocais na época, a aquisição representava a salvação da empresa e, com ela, a recuperação da cidade. A tradicional siderúrgica mineira, que por muito tempo fora o suporte da vida econômica da região produzindo e exportando ferro-gusa, estava paralisada há oito meses, e seus controladores, o BNDES e outros bancos oficiais, decididos, a vendê-la ou fechá-la. Em pouco mais de

Recuperando uma empresa e uma cidade

um ano, o Grupo Gerdau pôs a empresa de pé e retomou a operação, agora mais bem balanceada entre a produção de gusa e de tarugos para laminação.

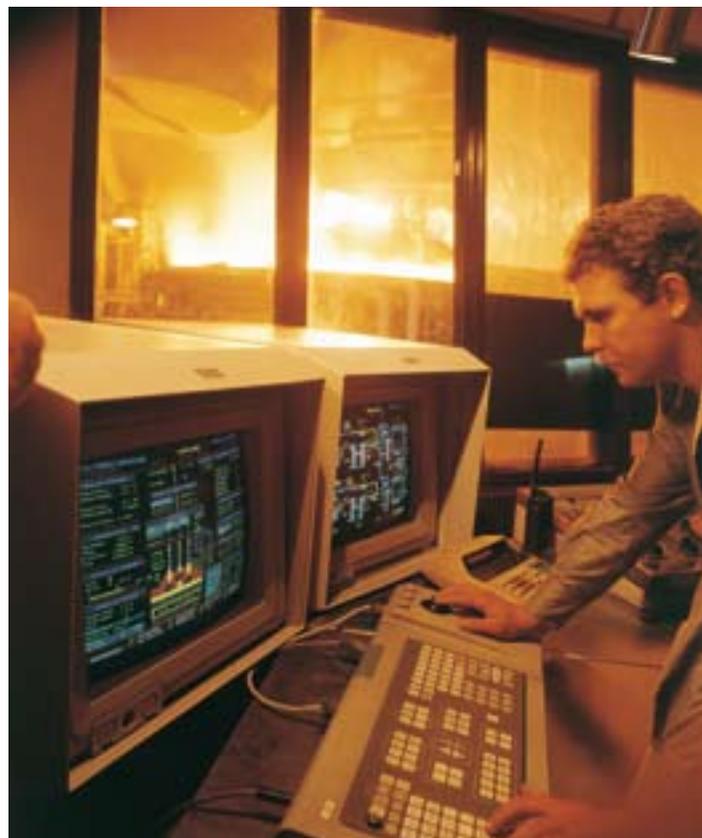
Os moradores e os trabalhadores de Barão de Cocais tinham motivos para festejar. A privatização foi um verdadeiro ato de salvação.

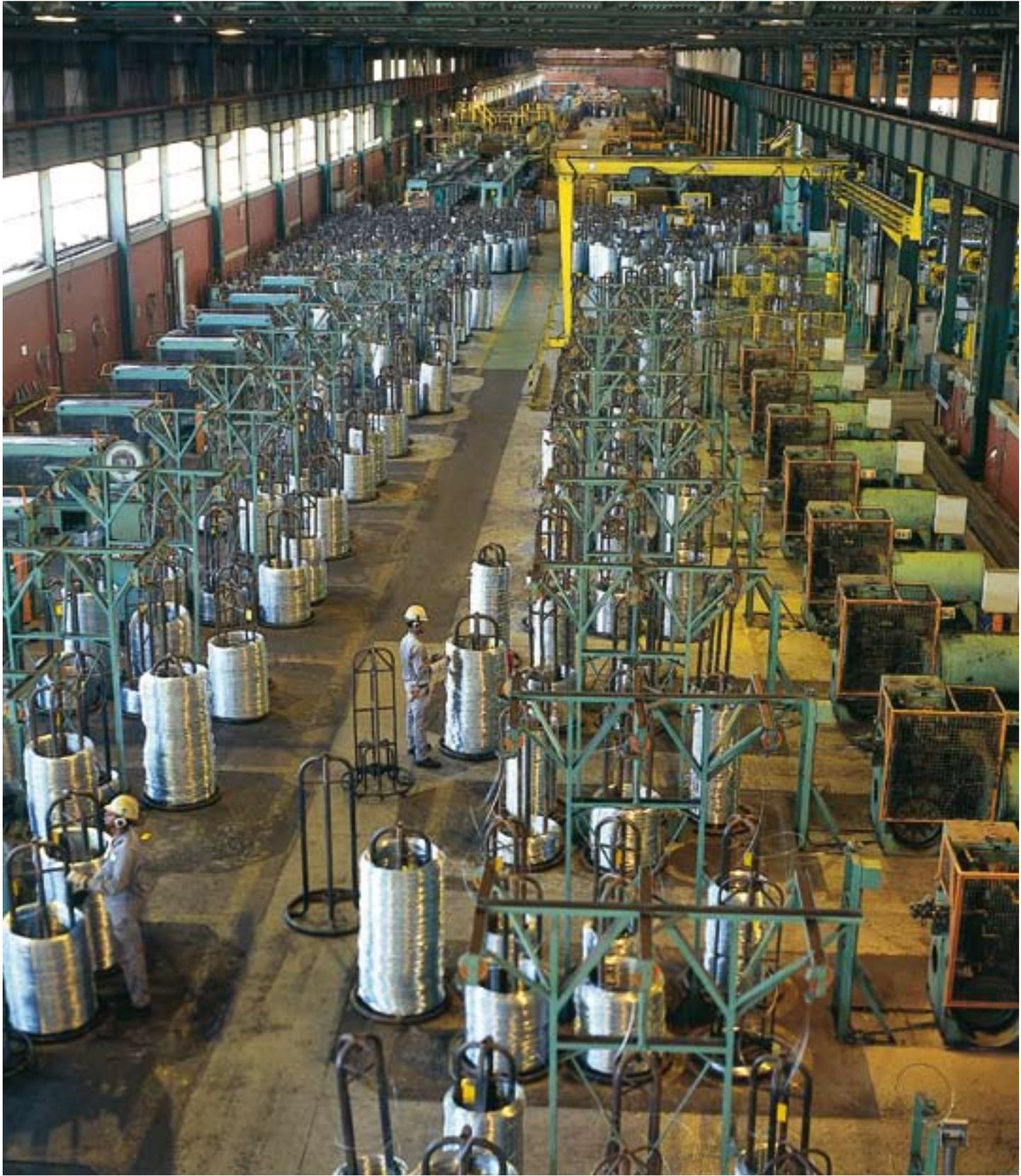


em 1984, por intermédio de uma grande rede de bancos. O número de acionistas do grupo saltou de 26 900 para 87 500 nesse ano, alcançando o pico de 92 mil em 1989. Foi uma resposta tão positiva quanto a adesão dos investidores internacionais à emissão de 100 milhões de dólares em eurobônus feita em 1993.

Para uma década considerada por muitos perdida, o desempenho do Grupo Gerdau nos anos 1980 conseguia vencer a inércia do quadro geral. Suas exportações tiveram um crescimento de 300%, e o lançamento de ações da Cosigua, em 1984, fazia o número de acionistas aumentar de 26 900 para 87 500.

Esse fato incomum na história do mercado acionário mostra a grande confiança dos investidores na solidez e na eficiência das empresas do Grupo Gerdau. E ajuda a clarear algumas idéias bastante difundidas por analistas econômicos, segundo as quais as empresas brasileiras pararam de investir na década de 1980 e, por isso, não estavam nem tecnológica nem administrativamente preparadas para a abertura e a globalização dos anos 1990. Para o Grupo Gerdau, bem como para outros grupos e empresas, certamente, essa é uma verdade discutível.







Vista aérea da Aços Finos Piratini, em 1972. Com o desmonte da Siderbrás, no final da década de 1980, o Grupo Gerdau investiu na aquisição de empresas estatais, melhorando a produtividade das mesmas com a aplicação de sua cultura empresarial.

O outro setor do mercado interno em que o Grupo Gerdau focou sua atenção e investiu seus recursos nas décadas de 1980-90 foi o das privatizações de empresas siderúrgicas sob controle estatal, iniciando um processo que hoje está encerrado.

O interesse do grupo nessa área era natural, não só pela afinidade, mas principalmente pela oportunidade excepcional de fortalecer suas posições e ampliar os negócios para outros segmentos do mercado. O grupo tomou parte em diversos leilões de privatização. Ganhou uns e perdeu outros. Nas empresas que assumiu, procurou aplicar rigorosamente seus valores, princípios e métodos de gestão. Buscou preservar o patrimônio e desenvolver cada empreendimento, levando em conta seus interesses e os dos funcionários e da comunidade local.

Houve, como era previsível, um período de adaptação de pessoas, regras e estruturas. Superada essa etapa inicial de acomodação, os bons resultados começaram a aparecer. Hoje pode-se reconhecer sem dificuldade os benefícios da passagem dessas empresas para a gestão privada.

DESMONTE DA SIDERBRÁS

Criada em 1973 pelo Ministério da Indústria e do Comércio para ser a *holding* das usinas estatais sob controle federal, a Siderúrgica Brasileira S.A., Siderbrás, foi responsável pela coordenação dos programas siderúrgicos estatais do país

durante uma década e meia. Sob sua atuação, o Brasil desenvolveu expressivamente sua capacidade siderúrgica e chegou a ser em 1989 o 7º produtor mundial de aço, com 25 milhões de toneladas anuais. Tornou-se um concorrente forte, com qualidade e preço competitivos, tirando vantagem da abundância de matéria-prima e de um parque industrial relativamente novo e atualizado.

Despoeirador da Usiba, Bahia. Ao adquirir a empresa em 1989, a Gerdau investiu pesado em suas instalações, em proteção ao meio ambiente, em reformas administrativas e financeiras e no treinamento de pessoal.



Torre de redução direta da Usiba. Um dos investimentos feitos pela Gerdau na usina foi a melhoria do desempenho no processo de redução direta, que permite a produção a custos menores.



A fragilização estrutural do Estado brasileiro e o bloqueio dos acessos ao crédito internacional reduziram fortemente os recursos para empresas e programas governamentais em todos os níveis da administração e em todas as áreas econômicas. Para seguir com eles, ou readequá-los aos interesses e possibilidades reais do país, a alternativa imediata era repassar seu controle à iniciativa privada.

Vale lembrar ainda que, em paralelo ao agravamento das condições macroeconômicas, intensificava-se o debate sobre o papel do Estado como agente promotor do desenvolvimento. Para setores sociais importantes, era hora de rever as funções do Estado e suas atribuições na formulação e na execução das políticas públicas. Essa revisão começou a ser feita timidamente na Constituição de 1988.

O setor siderúrgico, ao lado de outros setores de insumos básicos, foi um dos primeiros a entrar no processo das privatizações. O Grupo Gerdau estava preparado para ele, com estudos de viabilidade, preço, financiamento e importância estratégica das empresas que lhe interessavam.

GERDAU NA BAHIA

Num leilão acirrado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Grupo Gerdau arrematou a Usina Siderúrgica da Bahia S.A., Usiba, em outubro de 1989. Pagou 54,2 milhões de dólares, com ágio de 138% sobre o preço mínimo, e assumiu um passivo de 27,2 milhões de dólares. De imediato, nos primeiros três meses, aplicou mais 3,4 milhões de dólares para recolocar a usina em funcionamento normal.

A Usiba está instalada no Distrito Industrial de Aratu, no município de Simões Filho, junto à baía de Todos os Santos. Foi fundada em 1963 como usina integrada de redução direta, aproveitando o gás natural dos poços petrolíferos da região. Com essa vantagem competitiva, esperava suprir a limitada



demanda local e vender boa parte da sua produção no mercado externo. Mas na verdade conviveu quase sempre com dificuldades e acumulou grandes prejuízos, resultantes de problemas técnicos, comerciais e gerenciais.

Com a privatização, as coisas mudaram, mas os resultados consistentes só apareceram depois de alguns anos de trabalho intensivo de saneamento administrativo e financeiro – e muito investimento. Quando o Grupo Gerdau inaugurou a chamada Fase II da Usiba, em 1995, elevando sua capacidade original de 350 mil para 450 mil toneladas, já havia investido mais de 100 milhões de dólares em equipamento e treinamento de pessoal, computando, no período de 1989 a 1994, 87 horas/homem de treinamento por ano. Havia conseguido melhorar o desempenho da redução direta e de toda a cadeia produtiva,

Transportador de ganchos, laminação, Usiba, década de 1990. Após anos de investimentos contínuos, a empresa, antes deficitária, elevou sua produtividade em 188,6%.

da aciaria à laminação, obtendo produtividade de 687 toneladas/homem/ano. E isso foi só o começo. Em 2000, a produtividade da Usiba atingiu quase o dobro da daquele período, com a produção de 1277 toneladas/homem.

A Usiba é uma empresa de primeira linha do Grupo Gerdau, por suas características e performance. É uma usina de redução direta e minério de ferro do grupo, que supera em capacidade a demanda local e que continua a exportar 40% da produção. Com a Usiba integrada à Açonorte e à Cearense, o grupo calibrou a linha de produtos e consolidou sua posição no mercado da região Nordeste.

DE VOLTA AO RIO GRANDE DO SUL

Desde que comprara a usina da Farrapos e construía a Riograndense em Sapucaia, nas décadas de 1940 e 1950, o Grupo Gerdau não tivera uma boa oportunidade de iniciar nenhum novo empreendimento importante no

O evento de formalização da constituição da Aços Finos Piratini, em 1961. No centro da mesa, Leonel Brizola, então governador do Rio Grande do Sul. Na página seguinte, vista aérea da empresa, localizada em Charqueadas, RS. Em leilão de privatização realizado em 1992, a Gerdau adquiriu a Piratini, ampliando seu leque de negócios para a área de aços especiais.





Rio Grande do Sul. Ela surgiu com a compra da Aços Finos Piratini, em leilão de privatização realizado em fevereiro de 1992. Era a oportunidade do Grupo Gerdau, produtor de pregos e laminados comuns, de entrar no complexo ramo de aços especiais.

Com a Piratini, o grupo abria uma nova frente de atuação depois de décadas fortalecendo seu negócio de laminados longos e, ainda mais, comprava uma empresa que era um ícone da história industrial gaúcha contemporânea. A Aços Finos Piratini fora fundada e instalada pelo governo estadual, em 1961, em Charqueadas, à beira do rio Jacuí. O objetivo era promover a recuperação da atividade carbonífera e estimular a indústria metal-mecânica no estado. Começou a operar só em 1973 e dois anos depois foi integrada ao sistema



A Usina Siderúrgica da Bahia nasceu de um projeto da Sudene de 1963, mas só começou a produzir dez anos mais tarde, com a aciaria, e em 1977 com a laminação. Localizada no distrito industrial de Simões Filho, na região metropolitana de Salvador, em meio a um grande bosque de mata nativa, a empresa estava sob controle da Siderbrás desde 1974. Na época da sua privatização, operava com 1400 funcionários, acumulava prejuízos constantes e apresentava um endividamento elevado.

Em outubro de 1989, o Grupo Gerdau assumiu o controle acionário da Usiba em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, ao preço total de 54,2 milhões de dólares, representando um ágio de 138% e assumindo a dívida de 27,2 milhões de dólares. De imediato, o grupo anunciou investimentos de outros 100 milhões de dólares, para os cinco anos seguintes, na recuperação tecnológica, no aumento da capacidade, em treinamento de pessoal e sistemas de proteção ambiental da empresa. Desse valor, 20% seriam aplicados só na modernização da redução direta.

Os resultados não tardaram a aparecer. Em dois anos, a companhia já apresentava um pequeno lucro. Em 1995, operando com 600 funcionários, a Usiba tinha aumentado sua capacidade de 315 para 450 mil toneladas de aço bruto por ano e elevado o índice de

Usiba, um caso de sucesso

produtividade de aço/homem/ano de 238 para 687 toneladas – um crescimento expressivo de 188,6%.

Como se conseguiu isso?

Com soluções simples e óbvias, como, por exemplo, o combate ao desperdício e à ociosidade, a racionalização no uso do espaço físico e no consumo de energia, a readequação de funções e carreiras. Mas sobretudo com a aplicação dos princípios de gestão e dos valores da cultura do grupo, como o respeito e valorização das pessoas, a estimulação e capacitação para o trabalho, o reconhecimento e a incorporação dos talentos – tudo para a melhoria contínua da qualidade dos processos produtivos e para o atendimento eficiente do mercado.

A Usiba é um caso exemplar de como as privatizações foram saudáveis, ao menos no setor siderúrgico. Ao passar para a iniciativa privada toda a produção de aços longos – numa divisão do setor prevista desde a implantação da siderurgia brasileira nas décadas de 1940 e 1950 –, o Estado não só aliviou o Tesouro de um pesado ônus, como possibilitou à sociedade obter bons produtos a menor custo.

Imagens da aciaria da Usiba, anos 1990.



Siderbrás. Não conseguiu o desempenho nem os resultados esperados, mas firmou-se como marco da moderna industrialização do Rio Grande do Sul.

Com segurança e clareza, o Conselho Diretor enfatizou a privatização da empresa e a entrada do grupo no segmento de aços especiais: “Trabalhamos agora com uma nova linha de produtos e um novo negócio. Temos pela frente o salutar desafio de ajustar a Piratini à nossa cultura e aos padrões de modernidade”.

Além dos 105 milhões de dólares aplicados na aquisição, outro tanto foi investido nos três anos seguintes para liquidar débitos, atualizar todo o equipamento, treinar os operadores, ajustar as estruturas gerencial e comercial. Novas tecnologias foram incorporadas a partir de contratos de transferência e treinamento com grupos internacionais. Nova estrutura de vendas foi montada para atender um mercado especializado e exigente, centrado na indústria mecânica e automotiva.

Em 1995, a Piratini já apresentou uma lucratividade aceitável, gerada pela redução de custos e elevação da produtividade de 75 para 140 toneladas ao ano, por funcionário. Nesse mesmo ano a fábrica obteve a certificação ISO 9002 (processo de produção), ganhando maior confiabilidade junto a seus clientes.

“Qual a mágica para essa virada?”, perguntava um jornal de Porto Alegre numa reportagem sobre os três anos de privatização da Aços Finos. Mágica, nenhuma. Mas uma combinação de trabalho tecnicamente competente e socialmente estimulante da direção de uma empresa decidida a tornar-se “referência e primeira opção de compra de aços especiais no país”. Uma empresa que se capacitou, inclusive com a introdução de equipamentos novos, como o lingotamento contínuo, que se ajustou rapidamente às normas internacionais de produção e de controle ambiental e que investiu forte na valorização das pessoas.



Operadores da Aços Finos Piratini. Após a compra pela Gerdau, um dos pontos fortes da reestruturação da empresa foi a valorização humana, verdadeira força motriz na implantação de mudanças.



Laminador da Aços Finos Piratini, em 2000. Aplicando recursos e reestruturando as áreas comercial e de produção, inclusive com a incorporação de tecnologia internacional, a Piratini passou a ser uma referência nacional em produtos especiais.



Desgaseificador da Aços Finos Piratini, década de 1990. A empresa está capacitada segundo padrões internacionais de produção e proteção ambiental.

NEGÓCIOS DIFÍCEIS

Com todas as mudanças, os ajustes e investimentos feitos desde a privatização, a Aços Finos Piratini chegou ao ano 2000 com mais de 25% do mercado nacional de aços especiais. Mesmo em um setor com pequeno número de concorrentes importantes, o negócio avança lentamente diante das dificuldades econômicas dos principais mercados. É um caso revelador de que as dificuldades não são pequenas no processo das privatizações. Trata-se de negócios de muitas variáveis e muitos riscos. Por exemplo, a Companhia Siderúrgica do Nordeste, Cosinor, pernambucana, privatizada pelo Grupo Gerdau em 1995, teve sua capacidade incorporada à Açonorte por falta de mercado e por inviabilidade econômica.

Na experiência do Grupo Gerdau, entretanto, a grande dificuldade encontrada não foi técnica nem financeira, mas cultural. As diferenças entre

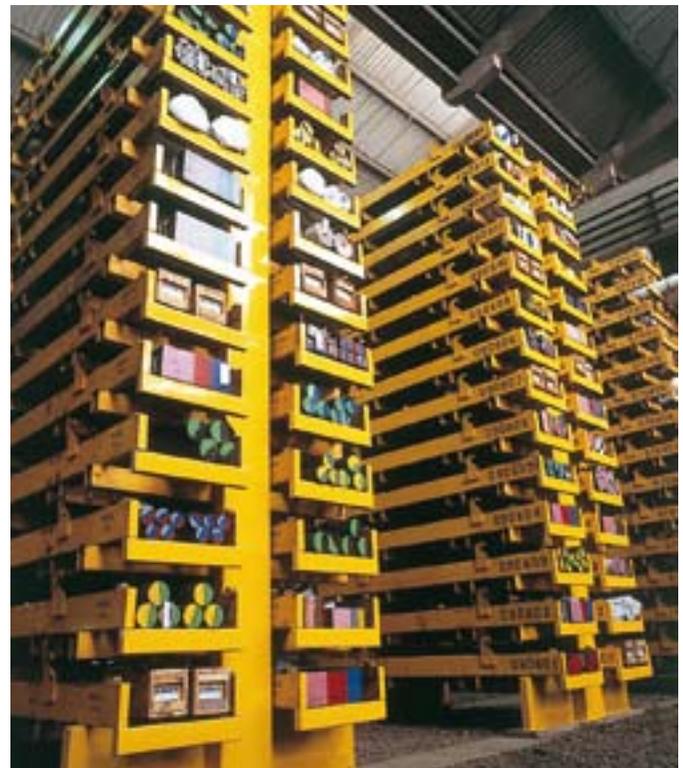


A gestão profissional aplicada a Aços Finos Piratini permitiu à empresa assumir uma posição destacada dentro do cenário nacional e internacional.

uma cultura de setor privado, voltada para a eficiência e o resultado por meio da satisfação do cliente, e uma cultura de setor público, pouco afeita à avaliação de desempenho e engessada pela burocracia e interesses do Estado, causaram embates e exigiram por vezes medidas drásticas. Sem essas medidas, as empresas não teriam atingido o nível de performance capaz de garantir a valorização dos ativos, a manutenção dos empregos e o retorno do capital investido.

A experiência do Grupo Gerdau é particular, porém bastante ilustrativa do processo geral das privatizações, comprovando suas vantagens. O país realizou investimentos que de outra forma não poderia fazer, interrompeu a sangria dos escassos recursos públicos, conservou patrimônios ameaçados e relançou setores importantes da economia em padrões atualizados de eficiência e competitividade.

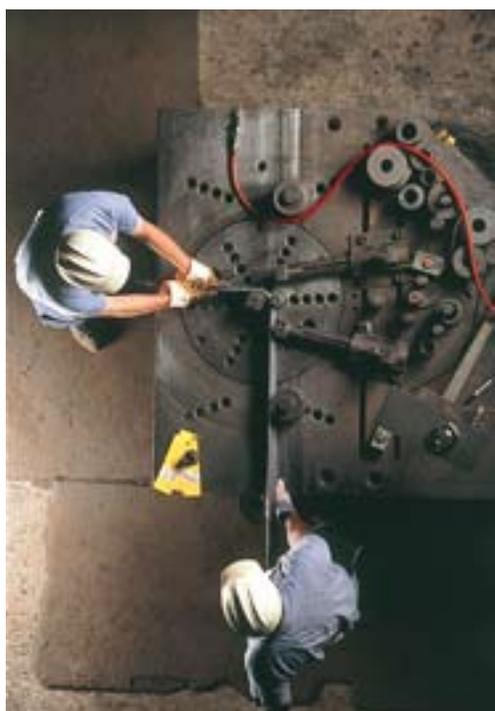
Usinagem de aço inoxidável, à esquerda, e estoque, à direita, Aços Finos Piratini, década de 1990. A empresa detém mais de 25% do mercado brasileiro de aços especiais.





Acima, Pátio da AmeriSteel, nos Estados Unidos; embaixo, corte e dobra de aço realizado por unidades nos Estados Unidos e no Brasil. Ampliando sua posição mundial, o Grupo Gerdau abriu outras frentes no exterior, implantando também novos negócios no Brasil.

O Grupo Gerdau chega ao final de um século de existência com um amplo crescimento. No mercado interno, cresceu com as operações em Minas, as privatizações e os novos empreendimentos, como a Armafer, a Multiviga, a Superestrada e a Casa Fácil, entre outros. No mercado internacional, na década de 1980, foram feitos dois negócios num período de oito anos: a compra da Laisa no Uruguai e a da Courtice no Canadá. Na década de 1990, em sete anos, de 1992 a 1999, foram realizados seis novos negócios entre aquisições e implantação de usinas.





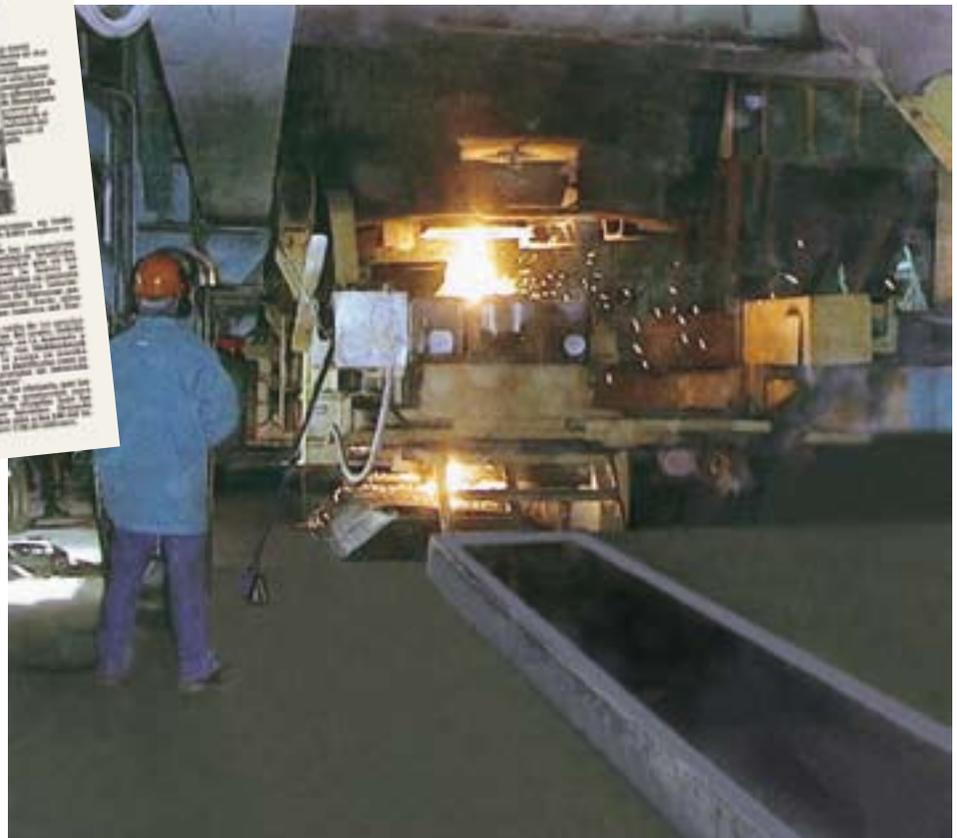
Esse crescimento foi, sem dúvida, imposto pelo próprio mercado mundial, em processo intensivo de formação de grandes blocos econômicos para uma atuação globalizada. Havia no grupo uma boa percepção desse jogo e, é claro, a determinação de não ficar à parte. “Pretendemos marcar mais firmemente nossa presença no mercado internacional”, disse Frederico Gerdau Johannpeter à imprensa brasileira quando anunciou a incorporação da Courtice em 1989. Talvez não imaginasse, na ocasião, como essa presença seria visível em tão pouco tempo.

No CHILE

Em maio de 1992, o Grupo Gerdau comprou a Indaq e a Siderúrgica Aza. Da fusão das duas companhias, constituiu-se uma usina produtora de 75 mil toneladas anuais, instalada em Santiago do Chile.

Evento de inauguração das novas instalações da Aza, em 1999. Atuando no Chile desde 1992, a Gerdau construiu uma nova planta industrial para atender aos seus planos de expansão. No evento, Jorge Gerdau Johannpeter, o segundo à esquerda, assiste ao presidente chileno Eduardo Frei Ruiz-Tagle cortar a fita de inauguração.

Instalações da Aza, Chile, nesta página e na seguinte. Constituindo-se em um dos projetos mais avançados do mundo para a produção de aço em termos tecnológicos e de proteção ambiental, a empresa tem capacidade instalada de 300 mil toneladas por ano, atendendo aos mercados metal-mecânico e de construção civil.





COMPETIDOR GLOBAL

Fachada e pátio da Manitoba Rolling Mills. O novo empreendimento da Gerdau no Canadá, adquirido em 1995, está voltado para a produção de perfis especiais, com aplicação em equipamentos ferroviários, tratores e empilhadeiras.



Fundada no ano de 1953, a Aza começou fabricando grampos e pregos, passando depois a barras e perfis laminados.

Com a incorporação ao grupo, a companhia desenvolveu sua linha de produtos e aumentou sua participação de mercado. Mas havia uma forte restrição quanto a expandir a planta original por conta de problemas de poluição atmosférica na capital chilena. Para superar esse impasse e, sobretudo, para adequar a operação industrial às normas de preservação ambiental, o grupo decidiu, em 1997, construir uma outra fábrica no país.

A nova planta, inaugurada em junho de 1999, com o nome de Gerdau Aza Colina, localiza-se 18 quilômetros ao norte de Santiago. É uma usina com capacidade de 360 mil toneladas por ano. Custou 100 milhões de dólares, constituindo-se em um projeto dos mais modernos do mundo que permite um *mix* completo de produtos para os setores metal-mecânico e de construção civil. O investimento expressivo e o cuidado com os interesses ambientais da comunidade mostram que o grupo foi ao Chile para ficar.

No CANADÁ

Em março de 1995, o Grupo Gerdau assinou o protocolo de intenções para a incorporação da Manitoba Rolling Mills, divisão siderúrgica do The Canam Manac Group Inc., situada ao norte de Winnipeg. Era o segundo empreendimento do grupo no Canadá e um reforço para sua posição nos mercados norte-americanos.

Fundada em 1906, a MRM, assim como a Courtice, é também uma *market mill* de sucata e forno elétrico, mas voltada para a produção de perfis especiais para equipamento ferroviário e rodoviário, tratores e empilhadeiras. Além disso, ao contrário do que foi a Courtice, é uma indústria atualizada e rentável.

Nessa operação, o grupo investiu 93 milhões de dólares. Adicionou 300 mil toneladas à sua capacidade de produção no exterior, que passou a representar cerca de 7% da produção total na época.

NA ARGENTINA

Vista aérea da Sipsa, na Argentina. Em 1997 a Gerdau adquiriu a empresa. No ano seguinte, passaria também a deter parte do controle da Sipar Laminación de Aceros, ampliando sua atuação na América do Sul.

O início das operações na Argentina deu-se em dezembro de 1997, quando o Grupo Gerdau assumiu o controle da Sociedad Puntana S.A., Sipsa, criada em 1986 e localizada em Villa Mercedes, província de San Luis. E prosseguiu em maio de 1998, por meio da associação com a Sipar Laminación de Aceros, uma empresa fundada em 1959 em Rosário, província de Santa Fé. Pelo acordo, a Gerdau



passou a deter um terço do capital da Sipar, e os sócios de Rosário, em contrapartida, assumiram um terço do capital da Sipsa.

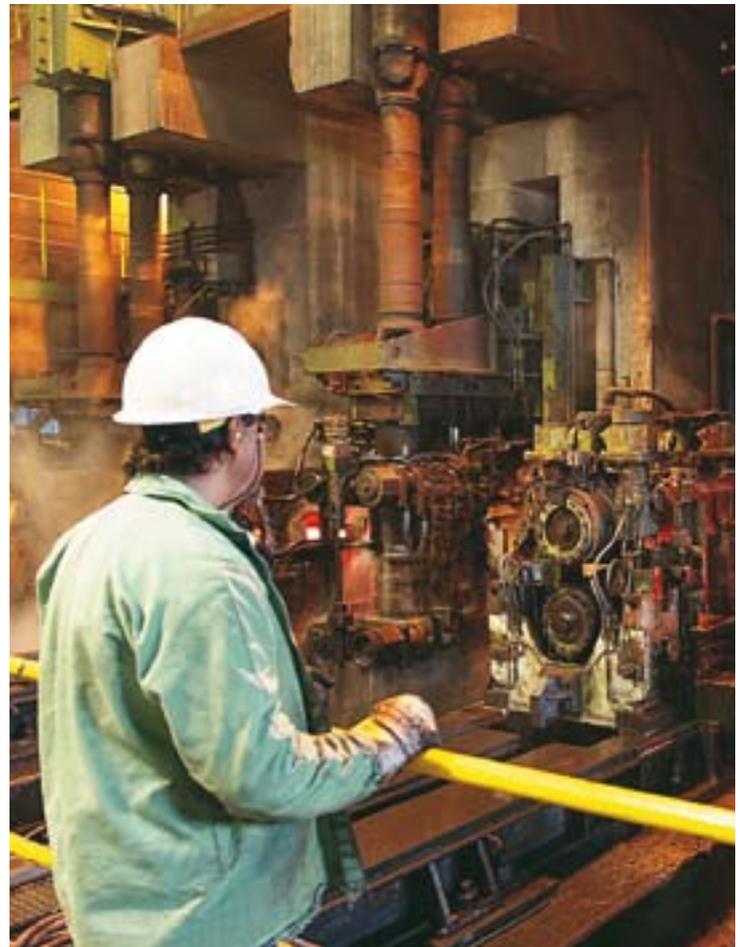
A empresa de Villa Mercedes é uma laminadora de longos comuns com capacidade de 75 mil toneladas por ano. A siderúrgica de Rosário é maior, com capacidade de 180 mil toneladas anuais de produtos laminados.

Nos Estados Unidos

Em agosto de 1999 foi anunciada pelo Grupo Gerdau a compra de 75% do capital da AmeriSteel Corporation, segunda maior fabricante de vergalhões dos Estados Unidos.

Em agosto de 1999, a Gerdau surpreendeu o mercado ao anunciar a compra de 75% do capital da AmeriSteel Corporation, com quatro plantas industriais nos Estados Unidos.





À esquerda, corte e dobra de aço da AmeriSteel; à direita, operador na aciaria, AmeriSteel. Na página seguinte, laminação da AmeriSteel. A empresa, hoje, tem capacidade anual de produção de 2 milhões de toneladas de aço, sendo a segunda produtora de vergalhões dos Estados Unidos.

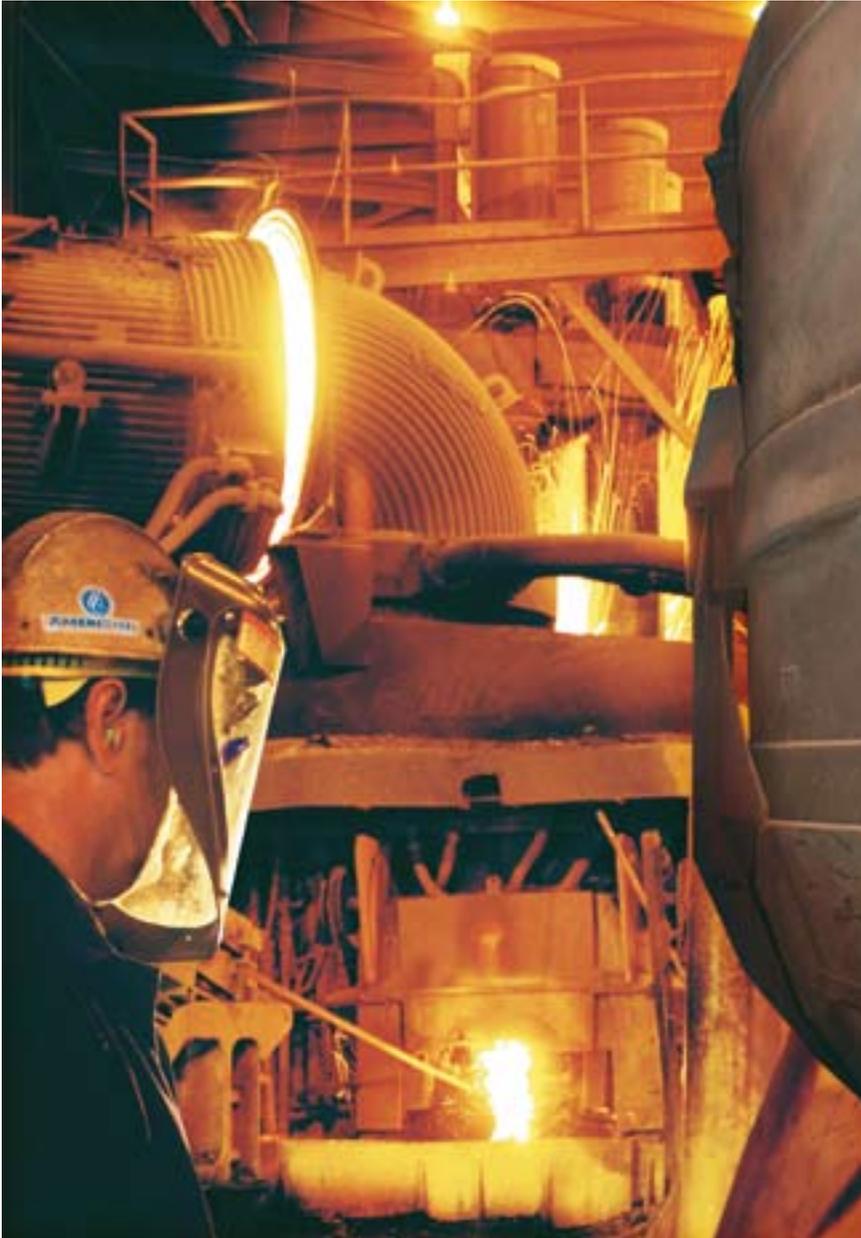


Um negócio de 262 milhões de dólares, financiados em parte pelo vendedor, a japonesa Kyoei, por um *pool* de bancos canadenses e norte-americanos e por recursos do próprio grupo.

Instalações da AmeriSteel, 2000. Para a aquisição da empresa, o investimento foi de 262 milhões de dólares. A nova unidade também permitiu à Gerdau posicionar-se no 24º lugar do *ranking* siderúrgico internacional, publicado pelo *Metal Bulletin*.

A AmeriSteel é uma empresa tradicional fundada na Flórida em 1937. A partir de sua base instalada em Tampa, em 1956, especializou-se no atendimento do setor da construção civil e tornou-se a segunda maior produtora de vergalhões dos Estados Unidos. Desenvolveu outras linhas de produtos, com destaque para perfis e barras para aplicação estrutural e mecânica, e centros de serviços, como os de corte e dobra de barras para concreto armado.





Com a aquisição da companhia, de 1,8 milhão de toneladas de capacidade em quatro plantas na Flórida, Tennessee (duas) e Carolina do Norte, o Grupo Gerdau agregou 35% ao seu potencial de produção, que subiu para 7,1 milhões de toneladas anuais de aço bruto, não considerada a participação na Açominas. Com o novo empreendimento, o grupo avançou de uma só vez 22 posições no *rankingsiderúrgico* mundial publicado pelo *Metal Bulletin*, passando do 46º para o 24º lugar.



NAS AMÉRICAS

Depois da AmeriSteel, a distribuição da capacidade instalada do Grupo Gerdau mudou bastante: 60% no Brasil e 40% no exterior. “Exterior” significando neste

caso nove usinas: no Uruguai, Canadá (duas), Chile, Argentina e Estados Unidos (quatro) – ou seja, nas Américas.

O grupo, como de costume, seguiu a trilha das oportunidades. Desde o primeiro, a compra da Laisa em 1980, os negócios foram realizados em função de condições financeiras, comerciais e industriais que pareceram favoráveis. Nem sempre as investidas tiveram sucesso. A compra da AmeriSteel, por exemplo, foi a segunda tentativa de entrar no mercado norte-americano.

Desde a decolagem havia, entretanto, um plano de vôo esboçado que aos poucos se transformou em estratégia bem delineada. Assim que a expansão para fora ganhou amplitude, seu foco foi direcionado para a área que o grupo definiu para desenvolver suas operações internacionais: as Américas. E isso por diversas razões, geográficas e econômicas, da proximidade física e afinidade cultural até o potencial comercial dos blocos regionais, como o Mercosul, o Nafta e a Alca. O grupo realmente vê hoje nos mercados americanos o espaço privilegiado para sua atuação global.

De outro lado, as Américas também recebem a presença do Grupo Gerdau com boa expectativa. Na inauguração da Aza Colina, no Chile, em

Foi notícia em toda a imprensa. Em março de 1999 a Gerdau fez o lançamento de ADRs de nível II na Bolsa de Nova Iorque, entrando para o seleto grupo brasileiro das empresas com ações negociadas na tradicional bolsa.

junho de 1999, por exemplo, a imprensa chilena qualificou a nova usina de “megaprojeto”, e o presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle saudou o empreendimento como “um exemplo do esforço do setor privado a favor do desenvolvimento do país”.

Pouco antes, em março desse ano, ao entrar oficialmente no programa de ADRs (American Depositary Receipts) da Bolsa de Nova Iorque, o grupo tivera outra demonstração dessa expectativa favorável. Em um mês de operações, os papéis do grupo valorizaram 27%, com a negociação de 172 mil ADRs. Os investidores americanos entenderam que tinham bons motivos para confiar nas ações do Grupo Gerdau.

O dia foi de comemoração. O lançamento das ADRs na New York Stock Exchange foi um sucesso. Em apenas um mês, os papéis do Grupo Gerdau tiveram uma valorização de 27%, com a negociação de 172 mil ADRs.



Quando na manhã de 10 de março de 1999 Jorge Gerdau Johannpeter e seu irmão Frederico Gerdau Johannpeter abriram o pregão da NYSE e inauguraram oficialmente os negócios com as ações do Grupo Gerdau, havia mais que o frio renitente do fim de inverno novaiorquino no ar. Havia indagações e dúvidas quanto à oportunidade da iniciativa, apesar da boa performance exibida pelo grupo nos anos recentes. Num momento em que o país estava sob luz amarela por conta da desvalorização cambial e em que os aços planos brasileiros eram submetidos a mais uma saraivada de denúncias e restrições nos Estados Unidos, justamente um grupo siderúrgico resolvia apresentar suas ações ao mercado financeiro norte-americano e mundial.

A estranheza, na verdade, talvez fosse maior entre os jornalistas e observadores brasileiros do que entre os analistas locais. O Grupo Gerdau estava se juntando a outras sete organizações brasileiras (incluído o sistema Telebrás) já operando na Bolsa de Nova Iorque. E a resposta às indagações veio imediatamente pela valorização dos papéis, que abriram a 8,7 e subiram para 11,1 dólares em trinta dias.

A boa acolhida em Wall Street, evidentemente, não era casual. O Grupo Gerdau sabia o que estava fazendo – oferecer a seus acionistas uma opção de maior liquidez para seu investimento e ao mesmo tempo criar uma base de captação futura de recursos no exterior. E o público investidor

O grupo visto de fora

americano sabia que estava comprando títulos de uma instituição apresentada pelo *Financial Times*, na edição de 9/8/99, como “one of Brazil’s best managed steel companies”, “uma das mais bem administradas empresas siderúrgicas brasileiras”.





Na página anterior, no alto, apresentação do Grupo GerdaU para investidores; embaixo, o certificado de listagem das ADRs na NYSE. Acima, o momento culminante, a faixa da GerdaU e a bandeira do Brasil marcam presença em Wall Street.



Curso de operadores na Aços Finos Piratini. O sucesso da Gerdau não é expresso apenas em números. O respeito e a valorização das pessoas, sejam colaboradores ou membros da comunidade, permitiram a formação de uma cultura empresarial vitoriosa.

Mega Shredder, equipamento que representa a mais avançada tecnologia na trituração e limpeza de metálicos, utilizado no processo de reciclagem de sucata ferrosa.

Desde a entrada na siderurgia meio século atrás, em 1948, o Grupo Gerdau levou exatos 31 anos para alcançar seu primeiro milhão de toneladas anuais de aço. Depois disso, em apenas dez anos, sua capacidade atingiu a marca dos 2 milhões de toneladas e em outros dez anos, somada a produção no exterior, atingiu o patamar atual de 8,4 milhões de toneladas por ano. O grupo tornou-se o maior reciclador de sucata ferrosa da América Latina e um dos maiores do mundo, o maior produtor mundial de pregos e o maior produtor nacional de laminados longos.

O que há por trás desses números?

Existe uma longa história de busca permanente, quase obsessiva, de



crescimento com eficiência na gestão, qualidade nos produtos, atenção aos clientes e seriedade com todos os públicos.

Existe gente. Pessoas capacitadas e motivadas, participando da operação e da gestão do negócio de forma responsável, participativa e criativa. Profissionais conscientes de que os resultados dependem tanto da melhoria contínua dos processos quanto da integração das equipes e do envolvimento de cada um.

E existe o compromisso com a comunidade, interna e externa. Compromisso social, cultural e ambiental indutor de inúmeras ações, projetos e campanhas de interesse da cidadania.



A Gerdau é a maior produtora de laminados longos do Brasil, possuindo 9 usinas no país, 9 no exterior e mais de 12 mil colaboradores.



Inauguração da Metalúrgica Gerdau, em Sapucaia do Sul, 1988. Da esquerda para a direita, Jorge Gerdau Johannpeter, Pedro Simon, então governador do Rio Grande do Sul, e Frederico Gerdau Johannpeter. Construída para abrigar a produção de pregos, a empresa é também a *holding* do grupo.

A GESTÃO DO CRESCIMENTO

No início do ano de 1991, o Grupo Gerdau reformulou todo o desenho de suas operações com a substituição dos núcleos regionais Centro, Sul e Nordeste pelas Unidades de Negócios, Unidades Industriais e Unidades de Apoio. O modelo anterior dos anos 1970-80, regionalizado e focado na produção, dava lugar a uma estrutura mais centralizada e montada sobre três eixos: venda, produção e serviços, nessa ordem. O foco abria-se da fábrica para o mercado, da quantidade para a qualidade, do produtor para o cliente.

Mesmo com uma experiência quase centenária e marcada pela constante busca de capacitação e competência técnica, o grupo não hesitou em ajustar o curso na direção da sintonia fina com o mercado e da qualidade em todos os processos de produção e gestão. Sobretudo desta última, pois, como registrou o engenheiro Klaus Gerdau Johannpeter, “a tecnologia mais importante, a que tem mais efeito sobre o desempenho empresarial, não é a tecnologia industrial, mas a de gerência. É o conceito de qualidade total, em



todos os níveis de atuação da empresa, a procura do máximo de perfeição em cada um dos pontos da operação”.

Foi um grande avanço, mas as reestruturações não terminaram aí. Em 1996, o grupo intervém novamente na sua arquitetura gerencial. Implantaram-se as células de negócios e a gestão por processos, estrutura mais limpa e desburocratizada para dar agilidade e visibilidade a todas as operações e permitir a avaliação permanente de metas e resultados por setor, equipe e colaborador. Para fazer funcionar esse modelo de gestão, foi fundamental a adoção de sistemas informatizados, *softwares* como o SAP R/3, capazes de receber e integrar todas as informações geradas no grupo, nas áreas de produção, vendas, suprimentos, contabilidade, comunicação e outras. Foi também decisiva a contribuição de Vicente Falconi, um dos mais conceituados consultores de Qualidade Total, no processo de desenvolvimento da qualidade do Grupo Gerdau.

Em paralelo, avançou o processo de reestruturação societária, iniciado em 1995 e completado em 1997. Com a Metalúrgica Gerdau mantida como *holding*,



Interior da Metalúrgica Gerdau, década de 1990. Além de sua participação significativa no mercado de aços planos, a Gerdau é a maior produtora de pregos do mundo.



Objetivando atingir patamares de excelência internacionais, foi criado o projeto GG 2000, um movimento que envolveu todos os colaboradores da empresa em busca de novos patamares de qualidade e eficiência.

os negócios siderúrgicos foram incorporados a uma só empresa, a Gerdau S.A. Com esse formato igualmente mais simplificado, o grupo ganhou transparência junto ao mercado acionário e os acionistas ganharam valorização e liquidez para seu investimento.

Toda essa reengenharia tinha desde o começo um sentido e um propósito. O sentido, claramente, era o de criar estruturas mais leves e simples, menos hierarquizadas e mais participativas. O propósito, não menos evidente, era harmonizar a operação com o mercado e com seu objetivo final, a satisfação do cliente. E tudo amarrado no novo *slogan* que passou a acompanhar a marca Gerdau: “Nosso produto é aço, nosso forte é você”.

AS PESSOAS E A GESTÃO

Esse era também o lema do projeto GG 2000, um desafio do grupo a si próprio: superar todos os limites de qualidade e eficiência até o ano 2000.

O projeto era um programa que tinha tudo a ver com o crescimento interno do grupo, é claro, mas que já estava associado à sua atuação global. O Grupo Gerdau precisava aproximar-se o máximo possível dos padrões de eficiência e qualidade internacionais. Isso exigia mudanças importantes de operação e gestão, que vinham sendo feitas por meio das reestruturações e também, de maneira saudavelmente provocativa, pelo GG 2000.

O grupo contava a seu favor com a antiga tradição de respeitar e valorizar as pessoas. Crescendo desde a era Curt, essa tradição tinha gerado uma cultura, transformando a política de RH em gestão de pessoas mais que de benefícios e firmando a convicção de que pessoas realizadas são a base da eficiência.

Agora estava sendo dado outro salto à frente. A implantação das células de negócios e da gestão por processos, além de quebrar muitas barreiras



As operações da empresa foram remodeladas para funcionarem como células de negócios, onde o papel de cada colaborador é decisivo para o sucesso do empreendimento.



A capacitação dos colaboradores envolve desde a complementação do ensino formal, até treinamentos específicos, que podem computar mais de 70 horas por colaborador. O objetivo é um só, formar cada vez mais profissionais especializados em siderurgia e realizados pessoalmente.

funcionais, administrativas e de hierarquia, mostrou enorme poder de estimulação, de envolvimento das pessoas e de aproveitamento dos talentos individuais. Os sinais desse envolvimento não tardaram a aparecer. Estão à vista, por exemplo, nas bem-arrumadas praças da qualidade da forjaria da Piratini e nas simpáticas salas de reunião da laminação e trefilaria da Açonorte.

Nessa estrutura mais horizontal, integrada e focada no objetivo comum do atendimento ao cliente, todo mundo, dos gerentes aos operadores, é chamado a um nível superior de participação. As pessoas não são mais treinadas apenas para cumprir tarefas com precisão. São estimuladas a usar sua capacidade técnica e intelectual em todas as etapas do processo em que de alguma forma estão envolvidas. São estimuladas a acompanhar todo o processo produtivo e

Na trefilaria da Açonorte, num canto da fábrica de telas soldadas, está instalada uma simpática salinha, com paredes modulares pintadas e envidraçadas. Na frente, uma frase intrigante: “Sua entrada para o futuro”.

Trata-se da sala usada pela turma de operadores, umas trinta pessoas nos dois turnos, para suas reuniões de planejamento, avaliação ou para alguns minutos de descanso. No espaço pequeno, mas acolhedor, de quinze metros quadrados, pode-se entrar para discutir questões do trabalho, ler informativos ou desfrutar do cafezinho e do ar condicionado – ou tudo isso ao mesmo tempo. É o espaço de encontro da célula de telas soldadas, onde as equipes junto com o líder, o “facilitador”, fixam seus objetivos semanais ou mensais de acordo com as metas estabelecidas pela empresa, monitoram seu desempenho,

Sua entrada para o futuro

avaliam resultados e tomam decisões.

Na sala não há cadeiras, nem níveis hierárquicos. As decisões aí tomadas

são autônomas e coletivas da célula, como as responsabilidades.

E é exatamente essa combinação de autonomia e confiança que está envolvendo as pessoas e estimulando seu desempenho a ponto de permitir, por exemplo, que nos fins de semana os operadores sozinhos respondam integralmente pelo funcionamento da unidade.

E isso explica a inscrição na entrada. O “futuro” anunciado na porta da sala é na verdade a autogestão, baseada no reconhecimento de que as pessoas, capacitadas e motivadas, são plenamente capazes de gerir suas atividades com responsabilidade e competência. O que não é nenhuma nova utopia, mas o objetivo final do modelo de gestão por processos no Grupo Gerdau.





Em todas as usinas, os painéis de gestão garantem a comunicação equalizada para os objetivos e metas.

Na página seguinte, o registro no informativo *Ferronotícia* de 1968 do incentivo à participação dos colaboradores no processo de gestão da Gerdau. Hoje, os programas participativos estão na linha de frente da chamada gestão moderna. Com eles os colaboradores contribuem em processos de melhoria da qualidade e produtividade, de resolução de problemas e outros aspectos relativos à operação do negócio.

comercial, da máquina à venda, do recebimento da matéria-prima ao resultado financeiro da sua célula e da própria unidade. Sabem que é com esse nível de participação que hoje podem alcançar a qualidade e a produtividade nos padrões desejados.

O estímulo e o apoio do grupo ao envolvimento criativo e eficaz dos seus colaboradores não foram e não são retóricos. Podem variar na forma e no grau de intensidade, de acordo com as circunstâncias locais, mas sempre com uma orientação comum. Numa unidade pode-se premiar metas específicas alcançadas, enquanto que em outra pode-se aplicar parte do resultado anual em melhorias solicitadas pelos funcionários.

O fundamental tem sido o entendimento e a prática dos princípios de delegação, reconhecimento e compensação. As pessoas passaram a sentir-se mais confiantes porque têm a confiança da direção, expressa, por exemplo, na abolição do cartão de ponto e na criação de espaços autônomos de convívio no ambiente de trabalho. Passaram a sentir-se mais respeitadas com o fim de alguns privilégios hierárquicos e maior proximidade entre os níveis funcionais. Passaram a sentir-se mais bem

recompensadas, com as gratificações especiais por soluções inovadoras e resolução de problemas e, sobretudo, com a instituição dos programas de remuneração variável e de participação nos resultados.

Mais recentemente esse processo foi reforçado com a implantação do Prêmio Gerdau de Qualidade, que visa reconhecer as unidades que possuem um padrão de excelência em qualidade, utilizando medições de desempenho, onde são avaliados os indicadores financeiros, os relativos ao produto e aos processos e, por fim, aos clientes. Com isso, cada unidade pode identificar seus pontos fortes e se concentrar nas principais oportunidades de melhoria. Além disso, o PGQ, como é denominado, fortalece a busca da excelência do desempenho e, conseqüentemente, da competitividade de todo o grupo. Permite ainda a troca de experiências entre as usinas, favorecendo a integração e o estímulo de seus colaboradores.



O Grupo Gerdau sempre valorizou a vontade, a gana e a persistência no trabalho, como também sempre procurou e estimulou a liderança entre os colaboradores. Mas talvez nunca na sua história tenha feito valer tanto como agora o conceito de que as pessoas de fato são a base da eficiência. Com a introdução de seus diversos

processos de gerenciamento. Criou uma estrutura organizacional mais flexível, dinâmica e participativa, definida como sendo “gestão com foco no operador”, na qual as pessoas tornam-se progressivamente menos o objeto e mais o sujeito da gestão.

BALANÇO SOCIAL

O Grupo Gerdau começou a publicar seu Balanço Social – espécie de prestação de contas das ações das empresas do grupo em relação às suas comunidades interna e externa – há cerca de trinta



anos. Muito antes, portanto, de se falar em “empresas cidadãs”, no comprometimento das empresas com o interesse da cidadania, o que a rigor não deveria ser uma novidade.

No centro das atenções do grupo para a sua comunidade interna continuou presente e atuante a Fundação Gerdau, nos serviços que desde sua criação oferece nas áreas de saúde, educação, alimentação, moradia, lazer e outros, além de capacitação profissional e segurança no trabalho. Essa aplicação de recursos não parou de crescer. Em 2000, por exemplo, foram prestados 484 mil atendimentos médicos e odontológicos para 25 mil beneficiários, no montante de 5,8 milhões de dólares. Em habitação e educação foram aplicados 7,7 milhões de dólares em várias linhas de crédito para compra de terrenos, reformas, bolsas universitárias etc.

Em 1988, outra iniciativa importante: foi criada a Gerdau Previdência, com um capital inicial de 1,6 milhão de dólares e diversas modalidades de planos de aposentadoria suplementar. Em doze anos de atividade, seu patrimônio alcançou 120,2 milhões de dólares, cabendo ao grupo cerca de 70% do capital. Em 2000, com uma rentabilidade patrimonial de 15,4%, distribuiu 1,4 milhão de dólares sob a forma de renda mensal a seus beneficiários.

No balanço das ações do Grupo Gerdau em relação à comunidade externa houve também um grande incremento, seja naquelas em que o grupo é diretamente responsável, como a gestão ambiental, por exemplo, seja naquelas que o grupo vem patrocinando ou desenvolvendo com entidades organizadas nos campos da educação, da formação técnica e científica, da melhoria da qualidade, da valorização das artes e da cultura, do incentivo ao trabalho voluntário, entre outros.

A preocupação com a preservação do meio ambiente e com o uso racional

Na página anterior, à esquerda, atendimento médico; à direita, orientação para higiene bucal oferecida aos filhos dos funcionários. Serviços promovidos pela Fundação Gerdau.



Sistema interno de tratamento de águas industriais; na página seguinte, sistema de despoejamento da Cosigua. A gestão ambiental no Grupo Gerdau segue os princípios da ecoeficiência e do desenvolvimento sustentável.



dos recursos naturais levou à elaboração de um sistema de gestão ambiental baseado em regras, objetivos e práticas bem definidos. Sua eficiência está visível nos resultados obtidos a partir da instalação de equipamentos dotados de modernas tecnologias para o despoejamento, o controle acústico e o tratamento de águas, efluentes e resíduos sólidos nas usinas.

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





No alto, estande da Gerdau na Feira do Livro de Porto Alegre; acima, Escola Municipal Hugo Gerdau, Sapucaia do Sul. O apoio para a comunidade externa envolve tanto projetos nas áreas sociais, quanto nas de educação, científica e cultural.

Em relação ao solo, o grupo busca o “resíduo zero”, desenvolvendo estudos e experimentos com universidades e institutos de pesquisa sobre a reutilização plena dos agregados siderúrgicos em setores da construção civil, de artefatos de cimento e outros.

O grupo também não parou de alargar seu raio de ação ao lado dos agentes da comunidade organizada, destinando conhecimento e recursos financeiros a patrocínios e prêmios, promovendo e participando de programas institucionais privados e públicos. O foco dessas ações está em participar do desenvolvimento das comunidades, dentro de uma visão social e humanística.

Nas áreas de incentivo à pesquisa e à criação de novos projetos científicos e tecnológicos, os prêmios Jovem Cientista e Jovem Cientista do Futuro, criados em 1981 em parceria com a Fundação Roberto Marinho e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, estão entre as maiores premiações na área, na América Latina. Também o Prêmio Gerdau Melhores da Terra, criado em 1980, representa o maior incentivo à indústria de máquinas e implementos agrícolas.

No campo da educação, são dezenas os projetos de apoio a escolas nas comunidades e a importantes estudos e debates sobre a sociedade brasileira, onde se destaca o Fórum da Liberdade, um dos mais importantes espaços para debate de idéias econômicas e sociais, realizado pelo Instituto de Estudos Empresariais.

O incentivo ao empreendedorismo se dá por meio de diversos prêmios, realizados em várias regiões brasileiras, e destinados ao reconhecimento de micro e pequenas empresas, com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Também ocorre com o apoio ao movimento Junior Achievement, importante programa de formação empreendedora para jovens estudantes.



No alto, Frederico Gerdau Johannpeter cumprimenta vencedor do Prêmio Gerdau Melhores da Terra. Instituído em 1981, o prêmio vem estimulando o desenvolvimento de soluções inovadoras para a agricultura dos países do Mercosul. Ao lado, a cerimônia de entrega do Prêmio Jovem Cientista, com a participação do presidente da República, Fernando Henrique Cardoso.



No alto, à esquerda, Orquestra de Câmara do Theatro São Pedro; à direita, integrantes do Programa Junior Achievement, que oferece aos alunos do 2º grau a possibilidade de se envolverem com a atividade empresarial ainda nos bancos escolares.

Na página ao lado, atividade de arte-educação desenvolvida pela Fundação e Museu Iberê Camargo.

A prática do trabalho voluntário envolve centenas de participações de colaboradores da Gerda, e a ONG Parceiros Voluntários, criada no Rio Grande do Sul em 1997, em parceria com outras empresas e organizações sociais, destaca-se como um dos maiores centros de incentivo voluntário organizado.

No plano cultural, tradicionais organismos e eventos como a Orquestra de Câmara do Theatro São Pedro, desde 1985, a Feira Internacional do Livro da Cidade de Porto Alegre, desde 1954, a Bienal Mercosul de Artes Plásticas, desde 1997, e a Fundação Iberê Camargo, entre outros, acumulam um significativo patrimônio cultural. Somente nos programas de arte-educação da Bienal Mercosul e da Fundação Iberê Camargo, mais de 500 mil estudantes já participaram nos últimos quatro anos.



SATISFAÇÃO

Nas palavras do presidente Jorge Gerdau Johannpeter, “o Grupo Gerdau hoje é um time de profissionais em gestão de siderurgia”. É a resposta que tem dado frequentemente em entrevistas e palestras quando perguntado sobre como o grupo se define hoje, ao completar cem anos de vida.

O grupo procura crescer com segurança, ao mesmo tempo em que se renova para ganhar simplicidade e agilidade em todas as suas ações. Descobriu o ponto de equilíbrio e o centro dinâmico de sua atividade no desenvolvimento da capacidade de gestão e nela fixou seu foco estratégico. Não foi por acaso que conseguiu recuperar empresas bastante comprometidas e fazê-las dar certo. Foi por conta também dessa capacidade técnica que, mesmo sem o controle acionário, foi escolhido pelos parceiros da Açominas para integrar sua administração em 1999.

Um conjunto de pessoas especializadas em gerir siderurgia. Esta é a definição para os colaboradores da Gerdau.



E o grupo gosta do que faz. As últimas pesquisas, feitas por instituições especializadas ou pela própria corporação, comprovam o alto grau de satisfação dos que trabalham no Grupo Gerdau. Na pesquisa de 1999 da revista *Exame*, o grupo continuou a figurar entre “as 50 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, sendo que nos itens “Respeito” e “Orgulho” obteve 83% e 82% respectivamente, índices acima da média geral. Da mesma forma, a pesquisa interna do setor de RH, também feita em 1999, apurou no item “Realização pessoal” o resultado positivo de 88,7%.

As pessoas são a base da eficiência. Especialmente quando se sentem felizes e realizadas no que fazem.





Ao completar cem anos o Grupo Gerdau alcança o melhor resultado de sua história. Os indicadores estão em todas as etapas do negócio: produção, comercialização, rentabilidade e satisfação dos clientes e colaboradores.

O Grupo Gerdau está virando um século de história e entrando para a lista das empresas brasileiras centenárias. A lista é curta, de pouco menos de 20 organizações, porque o país é jovem e porque a travessia é longa e cheia de obstáculos. Surpresas do mercado, questões familiares, riscos excessivos ou a simples desatualização têm barrado o caminho a muitos empreendimentos inicialmente bem-sucedidos.

Chegar aos cem anos de vida é uma vitória, no Brasil e em qualquer país do mundo. Melhor ainda é chegar em boa forma. Quanto a isso, os sinais vitais exibidos pelo Grupo Gerdau não deixam dúvida. Capacidade de investimento, de gestão, rentabilidade, equilíbrio financeiro e confiabilidade junto ao mercado indicam que o grupo continua se esforçando para avançar com segurança e solidez, que não

perdeu a vontade de crescer. Prova disso, aliás, é o projeto recém-anunciado de uma nova e grande usina, de 1,1 milhão de toneladas, em Araçariguama, a 50 quilômetros de São Paulo, para atender diretamente os mercados dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

O que esperar daqui por diante? O Grupo Gerdau será capaz de manter a mesma performance, de sustentar o crescimento num cenário de tantas mudanças e pressões internas e externas?



SUSTENTAÇÃO

Mudanças não assustam. Ao contrário, são vistas como necessárias e bem-vindas. O sentido de mudança no Grupo Gerdau é muito forte, como se viu sobretudo nos últimos quinze anos. Mudar sempre que preciso para antecipar-se aos problemas, para capacitar-se, para defender ou ganhar posições de mercado – para crescer, enfim –, tem sido e certamente



Na página anterior, embaixo, pátio de armazenamento da Gerdau Riograndense, a empresa que marca a entrada do grupo na siderurgia. Ao lado, cabine de comando da Cosigua, unidade pioneira no processo de expansão da Gerdau.

continuará sendo um dos elementos centrais de sua estratégia empresarial. A internet mal chegou ao mundo dos negócios e o *e-business* do grupo já alcança 40% das vendas totais.

Mas junto com a agilidade e a disposição para a mudança, o Grupo Gerdau desenvolveu um sentido não menos forte de permanência. Foi com ele que ao longo de cem anos fixou práticas e definiu regras que sedimentaram uma sólida cultura empresarial. Seus valores essenciais vêm sendo expressos nos “Credos Gerdau”, espécie de código de conduta combinado com programa de ação.

Do primeiro, de 1986, ao mais recente, de 1998, os “Credos” têm mantido valores antigos, como “Seriidade com todos os públicos”, “Lucro como medida de desempenho”, “Crescer com segurança e solidez” e “Pessoas como base da eficiência no negócio”, e adicionado valores novos, como “Qualidade de produtos e serviços”, “Cliente satisfeito” e “Pessoas realizadas”. Com um detalhe a mais: a ordem dos valores nos “Credos” tem variado de acordo com a graduação das prioridades do grupo em diferentes momentos e situações.

Os “Credos” mostram, assim, uma cultura empresarial sólida e flexível ao



mesmo tempo. Uma cultura conservadora talvez, mas sem dúvida instigante, baseada em valores arraigados, no espírito profissional e na visão de longo prazo e de mercado. É ela que dá liga e homogeneidade ao pensamento, à visão estratégica e às ações do grupo. É ela que sustenta e continuará sustentando o seu crescimento.

SUCESÃO

Parte da força da cultura Gerdau vem de suas origens familiares. Na história do grupo, a simbiose entre a cultura empresarial e a familiar foi intensa e lançou raízes profundas. A família Gerdau Johannpeter vem sendo o vetor das energias que circulam no grupo e estimulam sua atuação. No Grupo Gerdau, ao contrário de outros grupos e empresas, a família vem sendo fator de continuidade com estabilidade e segurança, não só por manter o controle do capital há tanto tempo, mas sobretudo por gerir o negócio com integridade e consciência da sua responsabilidade social.

O desenvolvimento do negócio com estabilidade e segurança e com respeito a todos os parceiros – funcionários, acionistas, sócios, clientes e comunidades

Embaixo e na página ao lado, as tradicionais reuniões de planejamento anual, que definem e reforçam o compromisso de todos com o empreendimento.





O Conselho Diretor do Grupo Gerdau em 2000. Da esquerda para a direita, Klaus Gerdau Johannpeter, Germano Gerdau Johannpeter e Frederico Gerdau Johannpeter; em pé, Luiz C. Pedó (recentemente falecido), Jorge Gerdau Johannpeter e Carlos J. Petry.

– tem orientado a ação da família por quatro gerações. Será também com certeza a orientação da quinta geração, que se prepara para assumir o comando do grupo nos próximos anos.

No preparo desta nova geração, o mesmo cuidado que tiveram as antigas com seus sucessores: começar a trabalhar cedo, começar de baixo e percorrer todo o circuito, do chão da fábrica aos níveis gerenciais mais altos, passando por diferentes unidades do grupo. Foi assim que fizeram André, Carlos, Claudio, Guilherme e Richard, além de outros herdeiros que ainda poderão vir a atuar.

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

Em um país onde, segundo se acredita, a memória é curta, nada mais indicado do que deixar registrada a própria história – antes que também ela se perca na poeira do tempo. Mas não foi com a intenção de desmentir essa crença geral que o Grupo Gerdau decidiu ir atrás de sua história. Como também não decidiu divulgá-la apenas para celebrar uma data especial, por mais que o marco dos cem anos seja um momento privilegiado e mereça uma celebração. Percorrer livros e arquivos, revirar e checar documentos, examinar milhares de imagens e sobretudo ouvir pessoas, muitas pessoas, velhas e novas, na ativa ou já

Preservar a memória para fazer história



aposentadas, e ir juntando tudo num Centro de Documentação, criado para receber e processar esse material, é uma tarefa de fôlego. Requer método e persistência. Seu interesse e objetivo final vão muito além da comemoração.

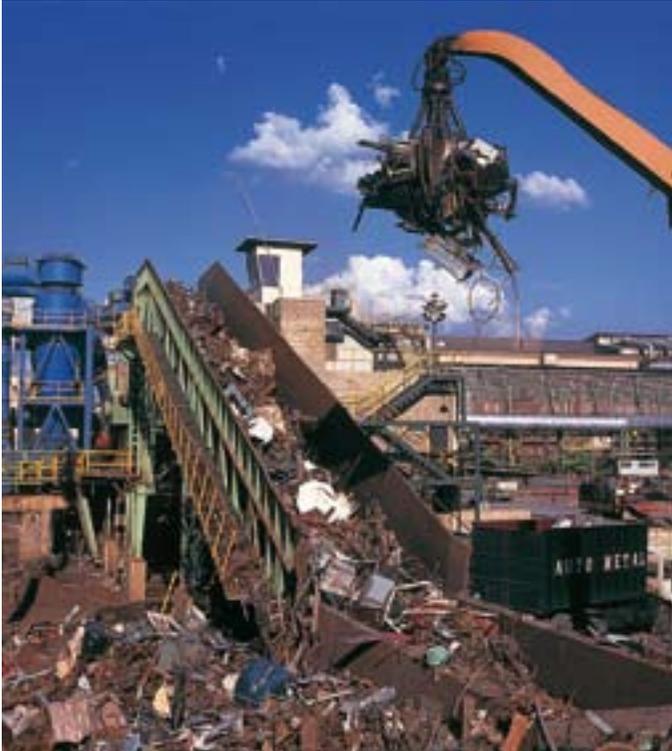
O registro da memória de uma instituição é na verdade o reconhecimento da sabedoria e do trabalho daqueles que a construíram. É o reconhecimento de experiências únicas que, ao longo do tempo, criaram valores e formaram uma identidade. Preservar a memória é um ato

de respeito em relação àqueles que fizeram história e uma condição para continuar a fazê-la.



Ata de reunião da Fábrica de Pregos, ocorrida em 1901 e foto das instalações da Gerdau na avenida Farrapos. Por meio do Memória Gerdau, importantes documentos estão sendo resgatados e arquivados, permitindo o conhecimento e preservação da história secular da empresa.





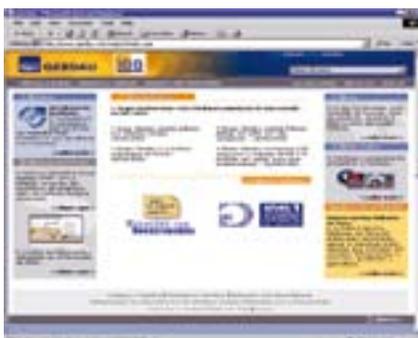
Na página ao lado, laminador da Açominas. No alto, à esquerda, processo de captação de sucata; à direita, operadores finalizam o feixe de barras de aço. Ao lado, estoque de produtos. Ao longo dos cem anos de existência, a atuação da Gerdau gerou uma marca forte, sinônimo de tecnologia de ponta na produção do aço, de qualidade de produtos, de inovação, de reciclagem de sucata, de respeito às pessoas e de ética empresarial.

Depois disso teve ou está tendo de aprender muitas outras coisas. Além da formação universitária normal no Brasil, cursos de línguas e cursos de especialização e MBA no exterior. A preparação e os critérios de avaliação de desempenho exigidos hoje dos herdeiros são provavelmente mais pesados que aqueles esperados dos outros executivos.

Foi por isso que Jorge Gerdau Johannpeter, falando em nome do grupo, não teve dificuldade em tranquilizar os jornalistas americanos em Nova Iorque, por ocasião do lançamento das ADRs em março de 1999, ansiosos por saber como estava sendo preparada a sucessão dos dirigentes do grupo. “Com a atenção com que foram feitas as anteriores, e certamente em melhores condições”, afirmou.

O recado foi claro. A transição está sendo processada naturalmente, sem nenhum drama. Primeiro, porque se trata de sucessão empresarial e não familiar. Os critérios de preenchimento das funções são técnicos, de capacidade e competência comprovadas – como o foram anteriormente. Segundo, porque, começando o processo com bastante antecedência, pôde-se desenvolver um programa interno de orientação e iniciação profissional de longa duração. Para torná-lo ainda mais eficiente, depois de certo tempo, ele passou a receber a supervisão de uma consultoria internacional especializada.

A Gerdau está cem por cento *on-line*. Para os internautas o endereço www.gerdau.com.br é o melhor lugar para saber da empresa. Internamente é possível acessar tudo pela intranet. E o *business-to-business* já agiliza os negócios com aço de mais de mil clientes.





Para comemorar o centenário, a Gerdau programou uma série de eventos em todas as regiões onde se encontram as suas 18 usinas, no Brasil e no exterior. Para os colaboradores, houve uma homenagem especial: todos receberam 30 mil Ações Preferenciais Escriturais e passaram a ser acionistas da empresa.



○ PRESENTE E O FUTURO

Toda história centenária tem os seus segredos, guardados na memória dos protagonistas. Momentos críticos e instantes iluminados, decisões pensadas e escolhas intuitivas que explicam o sucesso. Na história do Grupo Gerdau, a pressão de Alvine Gerdau para convencer o marido a sair de Agudo para Cachoeira e depois para Porto Alegre, a decisão da herdeira Helda Gerdau de casar-se com o financista Curt Johannpeter, a opção de Curt Johannpeter pela siderurgia e a determinação de seus filhos de internacionalizar a atuação do grupo foram alguns desses momentos.

O Grupo Gerdau chega aos cem anos com ânimo e fôlego para encarar os próximos desafios. Não serão maiores nem menores que os anteriores. Com certeza serão diferentes e talvez mais imprevisíveis. Mas em um século o Grupo Gerdau criou uma cultura organizacional e uma identidade empresarial suficientemente fortes para competir numa economia cada vez mais internacionalizada.

O grupo está determinado a firmar-se como uma organização empresarial brasileira de classe mundial. Trabalha para isso, buscando eficiência e qualidade, e confia que o país faça a sua parte. Tudo ficará mais fácil, é claro, com o país voltando ao crescimento sustentado, definindo sua política industrial, promovendo a reforma tributária indispensável, desonerando o trabalho e o investimento produtivo, baixando os juros para níveis normais – reduzindo o custo Brasil, enfim.

O passado não avaliza o futuro, o sucesso de ontem não garante o de amanhã. Mas o passado não é um arquivo morto. Ele vive na memória, a lembrar que os verdadeiros desafios são os de todos os dias. A lembrar que o futuro se faz no presente.



C R O N O L O G I A

1849

- Nascimento de João Gerdau em Altona, Alemanha.

1855

- Fundação da Colônia Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul.



1858

- Nascimento de Alvine Maria Sophie Gerdau, em Neuenfeld, Alemanha.

1869

- Emigração de João Gerdau para o Brasil. Inicialmente para trabalhar na cidade portuária de Rio Grande, RS. Seu irmão Otto vai para Nova Iorque, passa a atuar na área financeira e funda a The Otto Gerdau Company. Seu outro irmão, Barthold, dedica-se à engenharia na Alemanha.
- João Gerdau se estabelece em Agudo (Colônia Santo Ângelo).



1871

- João Gerdau funda a empresa João Gerdau & Cia, de comércio colonial e colonização, em Agudo.

1877

- Casamento de João Gerdau com Alvine Maria Sophie, em Hanôver, Alemanha.



1878

- Nascimento de Martha Alwine Sophie Gerdau, em Agudo.

1879

- Nascimento de Hugo Gerdau, em Agudo.



1881

- Nascimento de Walter Gerdau, em Agudo.



1883

- Mudança da família Gerdau para Cachoeira do Sul, RS.
- João Gerdau monta seu armazém em frente ao antigo Mercado Público de Cachoeira do Sul.

1885

- Nascimento de Bertha Gerdau, em Cachoeira do Sul.

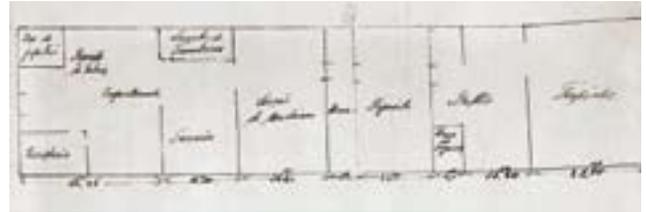
1886

- Fundação da empresa imobiliária João Gerdau & Cia.



1891

- Constituída a Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, por comerciantes e industriais, em Porto Alegre, RS.



1893

- João Gerdau muda-se para Porto Alegre e viaja com a família para a Alemanha para tratar dos estudos dos filhos.

1894

- João Gerdau funda Gerdau & Naschold, empresa que comercializa produtos ligados à produção de cerveja (malte, lúpulo, garrafas, rolhas etc.).



1899

- Nascimento de Curt Heinrich Paul Johannpeter, em Bielefeld, Alemanha.

1901

- João Gerdau adquire a Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, na rua Voluntários da Pátria, registrando-a em nome de sua nova empresa, a João Gerdau. Na época, o total de funcionários da fábrica não passava de 40 pessoas, atualmente, a Gerdau possui 12 mil colaboradores.



1903

- Mudança da razão social da firma João Gerdau para João Gerdau & Filho, proprietária da Fábrica de Pregos administrada por Hugo Gerdau.

1907

- João Gerdau compra uma fábrica de móveis vergados, a Fábrica de Móveis Navegantes, a ser administrada por seu filho Walter Gerdau, trazendo para o Brasil a tecnologia criada pelo designer austríaco Michel Thonet.



1908

- Participação da João Gerdau & Filho na grande Exposição Nacional, realizada no Rio de Janeiro.

1909

- Casamento de Hugo Gerdau com Otília Bins, carinhosamente chamada de Tilly.



1910

- Nascimento de Helda Bins Gerdau, primeira filha de Hugo e Otília.

1911

- Nascimento de Liselotte Bins Gerdau, segunda filha de Hugo e Otília.

1912

- Otília Bins morre em Porto Alegre.

1914

- Hugo Gerdau torna-se um dos sócios fundadores da Cia. Geral de Indústrias, que deu origem aos Fogões Geral; mais tarde, assume o controle da empresa e, em 1947 passa o negócio para Waldomiro Schapke.



1916

- Mudança da razão social da João Gerdau & Filho para Hugo Gerdau.

1917

- Falecimento de João Gerdau, em Porto Alegre.

1922

- Curt Johannpeter ingressa no Banco Alemão Transatlântico, sendo encarregado da supervisão das filiais da Espanha, Portugal e América do Sul.

1925

- Nascimento de Ilse Stüven Gerdau, terceira filha de Hugo Gerdau, de seu segundo casamento com Hedwig Joanna Stüven.

1930

- Casamento de Curt Johannpeter com Helda Gerdau, em Porto Alegre.
- Fundação do Cinfa (Centro de Indústria Fabril), embrião da Fiergs (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), entre os fundadores, os irmãos Walter e Hugo Gerdau.



1933

- A fábrica de pregos Hugo Gerdau expande sua produção com a construção de uma nova unidade em Passo Fundo, RS, em atividade até 1964.

1938

- Constituição, por empresários gaúchos, da Siderúrgica Riograndense.

1939

- Mudança da razão social de Hugo Gerdau para Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda.
- Início da Segunda Guerra Mundial; Curt johannpeter fixa residência em Buenos Aires, Argentina.
- Falecimento de Hugo Gerdau, em Porto Alegre.



1946

- Curt Johannpeter e sua família deixam Buenos Aires, instalando-se em Porto Alegre, RS, e assumindo a direção da Fábrica de Pregos Hugo Gerdau.

1947

- A Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda. é transformada em Sociedade Anônima, com registro na Bolsa de Valores de Porto Alegre, e inicia o pagamento de dividendos aos seus acionistas.

1948

- Aquisição da Siderúrgica Riograndense, instalada em Porto Alegre, pela Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A., marco da entrada na siderurgia.



1952

- Mudança da Fábrica de Pregos da rua Voluntários da Pátria para a avenida Farrapos.



1953

- Falecimento de Alvine Gerdau, em Porto Alegre.

1957

- Entra em operação a Usina II da Siderúrgica Riograndense, em Sapucaia do Sul, RS.



1959

- Transformação da Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A. na Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A.

1961

- Início do processo de lingotamento contínuo na Siderúrgica Riograndense, em Sapucaia do Sul, RS, pioneiro na América Latina.

1962

- A Siderúrgica Riograndense entra no mercado acionário; subscrição de 14% de ações preferenciais pela Deltec.
- A produção de pregos cresce com a expansão da filial de Passo Fundo, que inaugura uma fábrica mais moderna e com maior capacidade. Em 2000, o Grupo Gerdau é o maior produtor mundial de pregos, com mais de mil itens à disposição do consumidor em 100 mil pontos-de-venda.

1963

- Criação da Fundação Gerdau, auxiliando os colaboradores com programas de educação, saúde, habitação e assistência social.

1965

- Criação do informativo interno *Ferronotícia*.

1967

- Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. faz o primeiro lançamento público de ações na Bolsa de Valores de São Paulo.
- A rota de expansão da empresa chega à região Sudeste do Brasil, com a Indústria de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames em São Paulo.

1968

- Início da informatização do grupo, com computador IBM 360 na Siderúrgica Riograndense.

1969

- Incorporação da Siderúrgica Açonorte S.A., ainda em fase de implantação, em Recife, Pernambuco.
- Mudança da razão social da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. para Metalúrgica Gerdau S.A.
- O conjunto das empresas Gerdau passa a se chamar Grupo Gerdau.



1971

- Formalização da compra do projeto da Cia. Siderúrgica da Guanabara, Cosigua, no Rio de Janeiro, em associação com o grupo alemão Thyssen ATH.
- Assume o controle da siderúrgica Guaíra, pioneira na produção de aço no estado do Paraná.
- Criada a Comercial Gerdau, distribuidora de aços longos e planos.
- Criada a Seiva S.A., em Porto Alegre, visando o reflorestamento.
- Publicado o primeiro Relatório Anual do Grupo Gerdau.



1972

- O Grupo Gerdau alcança a marca das 500 mil toneladas/ano de produtos de aço.

1973

- Início de produção da Siderúrgica Açonorte, em Recife, Pernambuco.

1974

- Aquisição da Cia. Siderúrgica de Alagoas, Comesa, em Atalaia, Alagoas, por intermédio da Siderúrgica Açonorte.
- Implantado o primeiro sistema de alta tecnologia para despoejamento de fornos elétricos na Cosigua.

1976

- A Riograndense recebe o Prêmio Mauá, instituído pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e pelo *Jornal do Brasil*, na sua primeira edição, como distinção do bom relacionamento da empresa com seus acionistas.



1979

- Produção de aço ultrapassa 1 milhão de toneladas/ano.

1980

- Marco do início da internacionalização do grupo com a Siderúrgica Laisa, no Uruguai.
- Inaugurada a Gerdau Metálicos para a comercialização, coleta e beneficiamento de sucata ferrosa, colocando a Gerdau como maior recicladora da América Latina.



1981

- Lançamento das pedras fundamentais de duas novas siderúrgicas, a Cearense, CE, e Guaíra, PR.

1982

- Entra em operação a nova usina da Siderúrgica Guaíra, em Araucária, PR.
- Realizada a primeira corrida do aço na Siderúrgica Cearense, em Maracanaú, CE.

1983

- Falecimento de Curt Johannpeter, em Porto Alegre.



1984

- A Cosigua realiza o maior lançamento de ações de uma empresa industrial no Brasil. Captou 45 milhões de dólares e conquistou 60 mil novos acionistas em 20 dias.

1985

- Aquisição da Siderúrgica Hime S.A., em São Gonçalo, Rio de Janeiro.

1986

- Início da divulgação dos Credos da Gerdau.

1988

- Gerdau ultrapassa a produção de 2 milhões de toneladas de aço.
- Transferência da produção de pregos da Metalúrgica Gerdau S.A. de Porto Alegre para suas novas instalações em Sapucaia do Sul.
- Inicia a produção de aço no maior pólo siderúrgico do Brasil – Minas Gerais –, quando vence o leilão de privatização da usina Barão de Cocais.
- Criação da Gerdau Sociedade de Previdência Privada.
- A capacidade de produção de pregos aumenta significativamente com a instalação de uma nova fábrica em Sapucaia do Sul.



1989

- O crescimento internacional avança para o Canadá, com a siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, província de Ontário.
- Gerdau alcança número de 92 mil acionistas.
- O Grupo Gerdau chega à Bahia com a privatização da Usiba. É a única planta que opera com o processo de redução direta de minério de ferro no Brasil.
- Os Centros de Serviços de Corte e Dobra de Aço Armafer começam a ser difundidos pela Gerdau no Brasil. Em 2000, são 9 unidades no país e 18 no exterior, trabalhando para aumentar a produtividade e eliminar o desperdício de aços nos canteiros de obras. .



1991

- Reestruturação das operações da Gerdau em três eixos – unidades de negócios, unidades industriais e unidades de apoio – com ênfase na maior proximidade com o cliente e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
- Publicado o primeiro Balanço Social do Grupo Gerdau, um dos primeiros a serem elaborados no Brasil.

1992

- Assume no Chile o controle das empresas Indac e Aza para, logo em seguida, fusioná-las em uma única empresa: a Gerdau Aza.
- Arremata a siderúrgica Aços Finos Piratini em mais um leilão de privatização. Com esta usina, ingressa no segmento de aços especiais e começa a atender a novos segmentos de mercado, como o da indústria automotiva.
- Surgimento da marca GG-50 nos vergalhões produzidos pela Gerdau, com o conceito de *commodities* com qualidade garantida, iniciativa pioneira no país e no mundo.

1993

- Gerdau é a pioneira do setor siderúrgico brasileiro a emitir 100 milhões de dólares em eurobônus, no Mercado Comum Europeu e nos Estados Unidos.

1994

- Amplia sua presença em Minas Gerais, quando adquire a Siderúrgica Pains, tradicional produtora de vergalhões no estado. Mais tarde, a usina passa a se chamar Gerdau Divinópolis.
- Início das atividades do Banco Gerdau, com a finalidade de dar suporte financeiro aos clientes, fornecedores e prestadores de serviços.



1995

- Início do processo de reestruturação societária do grupo, concluído em 1997. São incorporadas 28 empresas e as seis companhias de capital aberto são reduzidas para apenas duas, a Gerdau S.A. e a holding Metalúrgica Gerdau.
- Aquisição da Manitoba Rolling Mills – MRM – em Manitoba, Canadá.
- Começa a circular o informativo interno *Linha Direta*, uma das ferramentas da política de auto-gestão praticada no grupo.



1996

- Nova reestruturação interna no Grupo Gerdau, implantam-se células de negócios e a gestão por processos.
- A Gerdau inaugura o seu *site* na internet.

1997

- Início de participação acionária na Açominas, juntamente com a Nat Steel e o Clube de Empregados da Empresa.
- Assume o controle da Sociedad Industrial Puntana S.A. – Sipsa, em San Luis, Argentina.
- Iniciado o projeto GG 2000, com a finalidade de integrar toda a operação do negócio em um sistema com maior velocidade de resposta.
- Gerdau produz 3,7 milhões de toneladas de aço.

1998

- Associação com Sipar Laminación de Aceros, Santa Fé, Argentina.



1999

- Inauguração da nova planta da Gerdau Aza Colina, Chile.
- Compra da AmeriSteel Corporation, segunda maior produtora de vergalhões nos Estados Unidos, distribuída em 4 *minimills*, localizadas na Flórida, Tennessee e Carolina do Norte.
- Gerdau lança ADR's nível II na NYSE (New York Stock Exchange) em Nova Iorque, EUA.
- Grupo Gerdau assume a administração da Açominas.
- Gerdau lança tecnologia inédita para construção de estradas – a Superestrada.
- O Grupo Gerdau passa a ter o seu canal digital de comunicação interna, com a implantação da intranet.

2000

- Gerdau Aços Finos Piratini duplica sua capacidade de produção a partir da instalação do mais moderno laminador de aços especiais.
- Gerdau implanta o *business-to-business*, sendo a primeira indústria siderúrgica a vender aço pela Internet.
- Gerdau Cosigua torna-se *benchmark* na produção de barras e perfis de aço para a indústria, com inauguração do seu terceiro laminador.

2001

- Em 16 de janeiro, a Gerdau completa 100 anos.
- Gerdau anuncia construção de usina em Araçariguama, São Paulo, com capacidade de produção de 1,1 milhão de toneladas anuais de aço e de 1 milhão de toneladas de laminados para o setor de construção civil.
- Gerdau e Monteferro inauguram, em São Paulo, a maior fábrica de guias para elevadores da América Latina.
- Lançamento do produto Casa Fácil para a população de baixa renda.
- Gerdau passa a fazer parte do Nível I de Governança Corporativa da Bovespa.
- Gerdau assume a 24^a posição mundial entre as empresas produtoras de aço segundo o *Metal Bulletin*, com 7,1 milhões de toneladas de aço por ano.

DESEMPENHO HISTÓRICO — GRANDES NÚMEROS





Gerdau Riograndense



Gerdau Aços Finos Piratini



Gerdau Gauíra



Gerdau Cosigua



Gerdau Usiba



Gerdau Açonorte



Gerdau Cearense



Gerdau Divinópolis



Gerdau Barão de Cocais



Gerdau Laisa



Gerdau Aza



Gerdau Courtice Steel



Gerdau MRM Steel



Gerdau Sipsa



AmeriSteel - Charlotte Steel Mill



AmeriSteel - Jacksonville Steel Mill



AmeriSteel - Knoxville Steel Mill



AmeriSteel - West Tennessee Steel Mill

DESEMPENHO HISTÓRICO

Clientes		130 mil
Fornecedores		30 mil
Colaboradores	Brasil	8,5 mil
	Exterior	3,5 mil
Acionistas		85 mil

Maiores Siderúrgicas

Em milhões de toneladas – 2000

1º Nippon (Japão)	29,1	17º Magnitogorsk (Rússia)	10,0
2º Posco (República da Coréia)	28,5	18º Severstal (Rússia)	9,6
3º Arbed(1) (Luxemburgo)	24,1	19º Bethlehem (Estados Unidos)	9,1
4º Ispat (México)	22,4	20º Anshan (China)	8,8
5º Usinor(1) (França)	21,0	21º Novolipetsk (Rússia)	8,2
6º NKK (Japão)	20,6	22º Shougang (China)	8,0
7º Corus (Reino Unido)	20,0	23º LTV (Estados Unidos)	7,4
8º Thyssen Krupp (Alemanha)	18,0	24º GERDAU (Brasil)	7,1
9º Baoshan (China)	17,7	25º Wuhan (China)	6,7
10º Riva (Itália)	15,6	26º Nisco (Japão)	6,6
11º Kawasaki (Japão)	13,0	27º Kobe (Japão)	6,4
12º Sumitomo (Japão)	11,7	...	
13º US Steel (Estados Unidos)	10,7	39º CST (Brasil)	4,9
14º Sail (Índia)	10,6	42º CSN (Brasil)	4,8
15º China Steel (Taiwan)	10,3	43º Usiminas(2) (Brasil)	4,4
16º Nucor (Estados Unidos)	10,2	75º Cosipa(2) (Brasil)	2,7

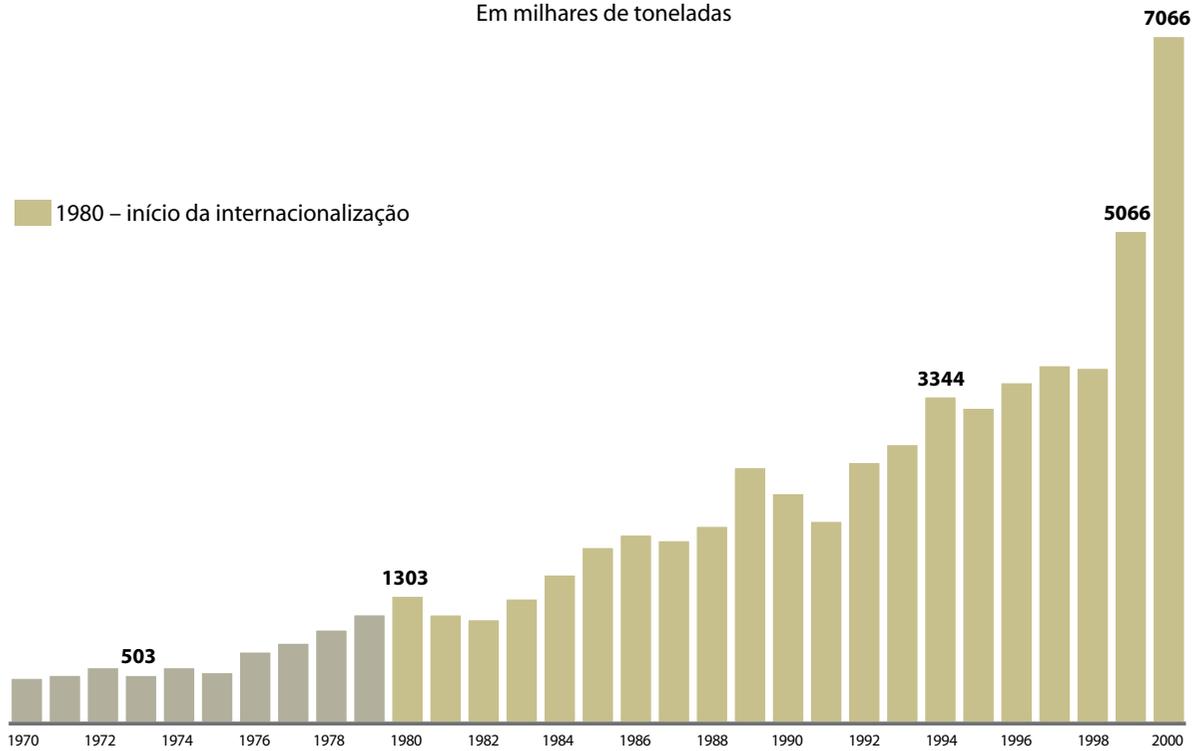
(1) Arbed + Usinor + Acerrallia = 46,0

(2) Usiminas + Cosipa = 7,1

Fonte *Metal Bulletin*

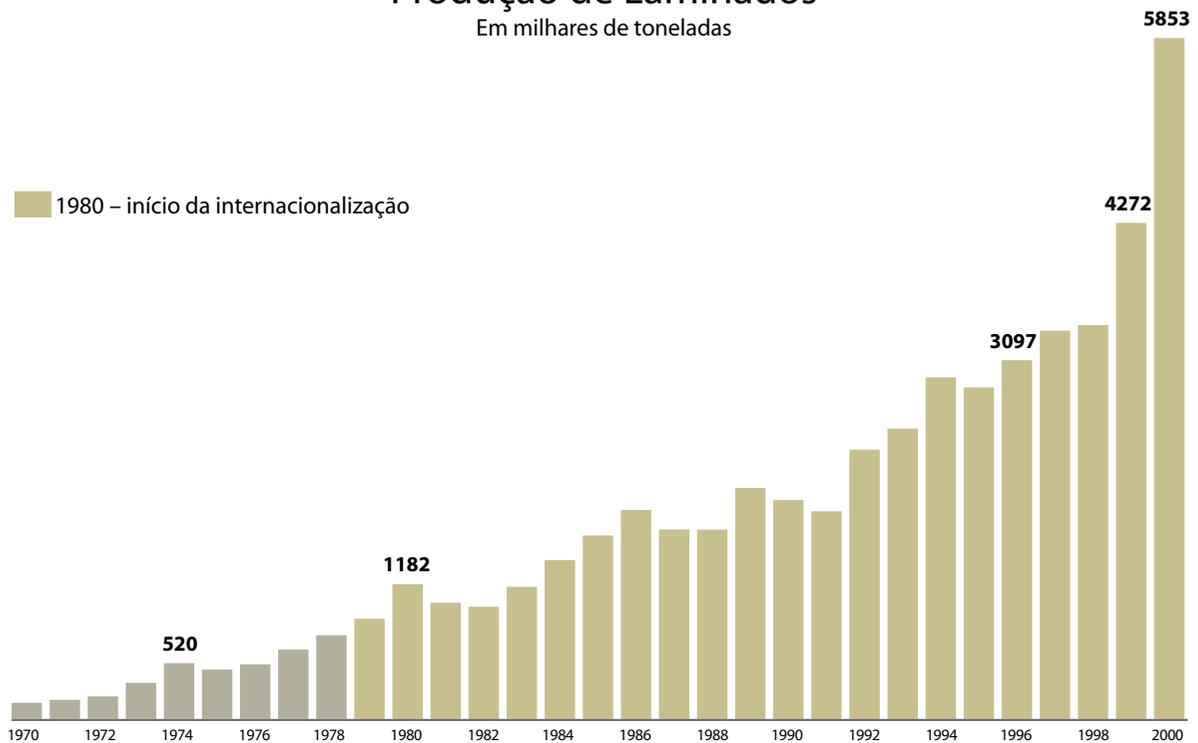
Produção de aço bruto

Em milhares de toneladas



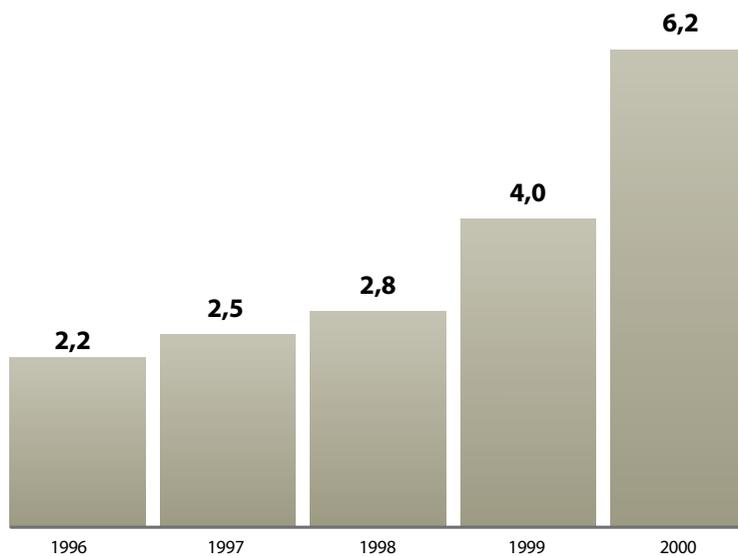
Produção de Laminados

Em milhares de toneladas

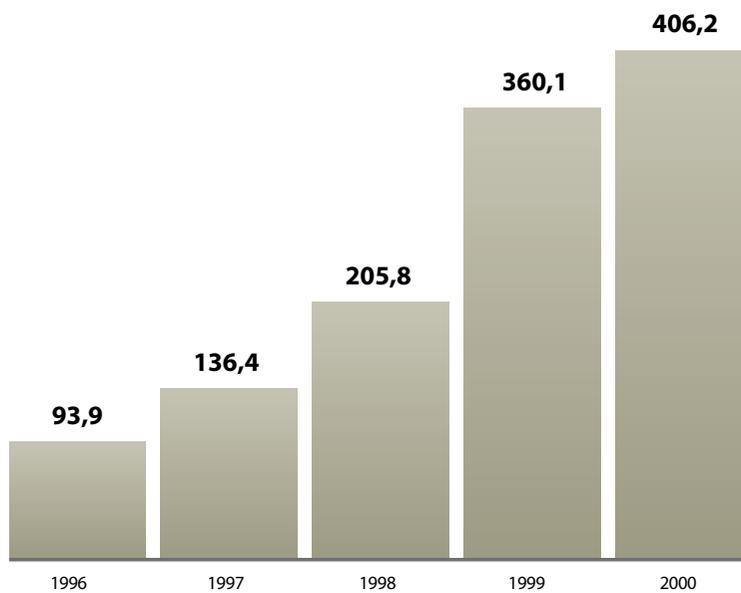


DESEMPENHO HISTÓRICO

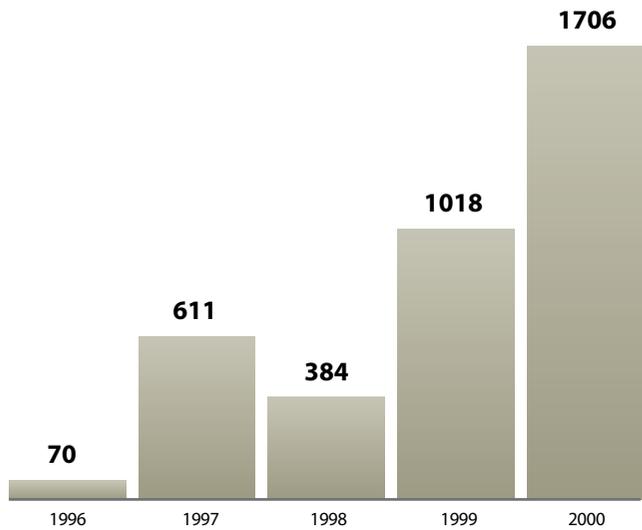
Faturamento em R\$ bilhões



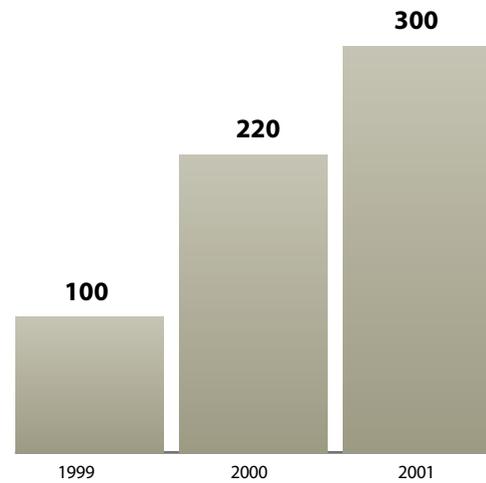
Lucro Líquido em R\$ milhões



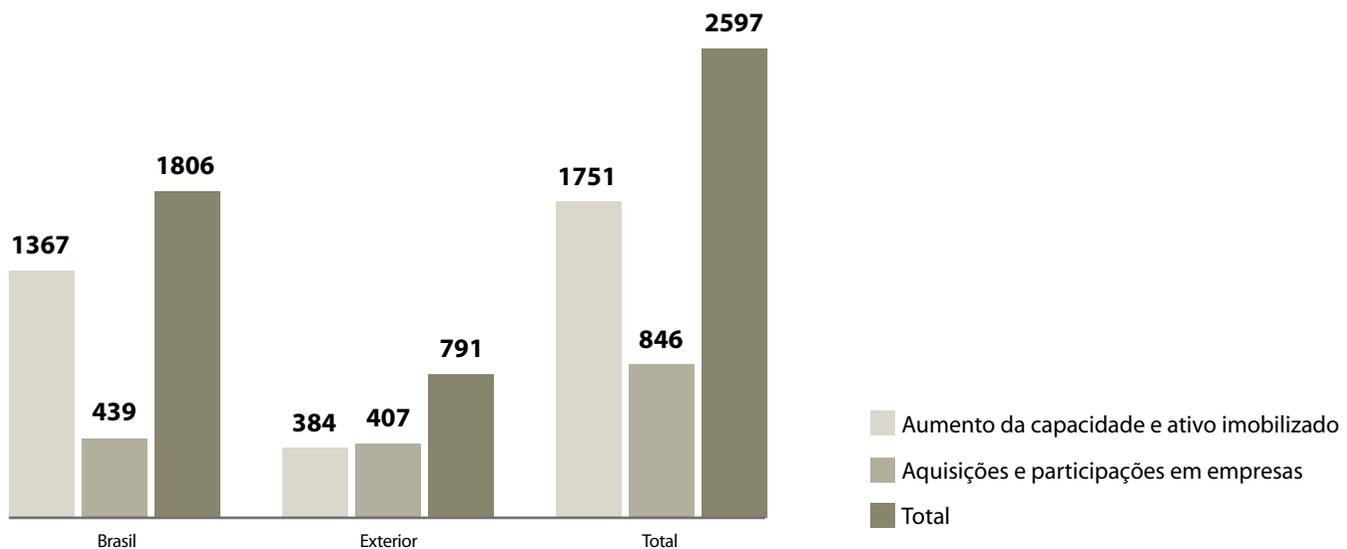
Volume médio diário negociado na Bovespa
em US\$ mil



Volume médio diário negociado na NYSE (New York Stock Exchange)
ADRs
em US\$ mil



Investimentos de 1991 a 2000
em US\$ milhões



MEMBROS DO CONSELHO E DA DIRETORIA DO GRUPO GERDAU NOS SEUS PRIMEIROS CEM ANOS

João Gerdau

Alfredo Huallen

Amaury Cordeiro de Oliveira

André Gerdau Johannpeter

André Beaudry

Anthony S. Read

Antônio Guaragni

Antônio Lopes Fontoura

Artur Cesar Brenner Peixoto

Ary Burger

Bruce Irvine

Caio Pedro Moacyr

Carlos Gerdau Johannpeter

Carlos G. Schüller

Carlos J. Petry

Carlos Leoni Rodrigues Siqueira

Carlos Roberto Schröder

Claudio Campagnola

Claudio Gerdau Johannpeter

Claudio Mattos Zambrano

Claus J. Süffert

Curt Johannpeter

Dennie Andrew

Domingos Matias Urroz Lopes

Domingos Somma

Donald R. Shumake

Edgar Kramer Oliveira

Edmundo Gardolinsky

Edward C. Woodrow

Elias Pedro Vieira Manna

Erhard Kasper

Érico Teodoro Sommer

Ery José Bernardes

Expedito Luz

Fernando Targa

Francesco S. Merlini

Frederico C. Gerdau Johannpeter

Gabriel Pedro Moacyr

Garry Leach

Geraldo Hess

Geraldo Toffanello

Gennano H. Gerdau Johannpeter

Gerson Marcos Venzon

Gert Funcke

Glen Beeby

Guido Nicolodi

Heitor L. B. Bergamini

Hernann von Mühlenbrock S.

Hugo Gerdau

J. Donald Haney

J. Neal McCullohs

James F. Oliver

James S. Rogers

João Alberto Lahorgue
João A. de Lima
João Carlos Rolim Morganti
João Carlos Salin Gonçalves
João Francisco de Biasi Wright
Joaquim de Souza Gomes
Joaquim G. Bauer
Jorge Gerdau Johannpeter
José Ricardo M. da Silva
Júlio Carlos Lhamby Prato
Kevin McBeth
Klaus Gerdau Johannpeter
Klaus Kotler
Klaus Peter Eugen Didillon
Luiz Alberto Morsoletto
Luiz Celestino Pedó
Manoel Vitor Mendonça Filho
Marcos Muller Romiti
Mário Balduino Linck
Nestor Mundstock
Oswaldo B. Schirmer
Paul Kelly
Paulo Fernando Bins de Vasconcellos
Paulo Perlott Ramos
Pedro Floriano Hoerde
Peter Wilm Rosenfeld

Phillip E. Casey
Régio Venicius Azi
Robert Muhlhan
Roberto Herbert Nickhorn
Roberto Marinelli
Rodnei Larini
Ruben Rohde
Rubens Paulo C. A. Torres
Rudolf Mayer-Singule
Rudolfo Teodoro Tanscheit
Ruy Lopes Filho
Salvador Elias Gimenez Daou
Sirleu José Protti
Sylvio José Rolim Morganti
Tadeu Petterle
Tom J. Landa
Tranquilo Paravizi
Trevor Jarvis
Ubirajara B. Costa
Victor Loureiro Issler
Vilmar Lemos de Barcellos
W. G. Wib Manuel
Waldomiro Schapke
Walter Frederico Nonnig
Walter Ries

FONTES BIBLIOGRÁFICAS E DE PESQUISA

Para a produção deste livro foi de fundamental importância o depoimento de várias pessoas ligadas à história do Grupo Gerdau.

A todas elas, nossos agradecimentos.

Além das fontes orais, foram consultados:

Documentos jurídicos da fundação e estatutos de empresas do Grupo Gerdau, atas de assembleias e de reuniões de Diretoria do Grupo Gerdau, clippings, relatórios anuais, balanços sociais, informativos internos *Ferronotícia e Linha Direta*.

Bibliografia

- AQUINO, Cleber (org.). *História empresarial vivida, Jorge Gerdau Johannpeter*. São Paulo: Gazeta Mercantil. vol. II, 1986.
- AS ADMINISTRAÇÕES da Federação e do Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul 1930-1962 /
Texto de Marcelo de Oliveira. Porto Alegre: T @ T Studio, 1997.
- AS ADMINISTRAÇÕES da Federação e do Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul 1930-1962 /
Texto de Marcelo de Oliveira. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1999.
- BAER, Werner. *Siderurgia e desenvolvimento brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- BASTOS, Humberto. *A conquista siderúrgica no Brasil*. São Paulo, 1972.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLANCATO, Vicente. *As Forças Econômicas do Estado do Rio Grande do Sul no 1º Centenário da Independência do Brasil 1822-1922*.
Porto Alegre.
- BOAS, Ernest A. *A indústria siderúrgica na América Latina, sua origem e evolução*. São Paulo: Panambra, 1966.
- CANO, Wilson. *Raízes da concentração industrial no Brasil*. São Paulo: Difel, 1977.
- COSTA, Alfredo R. *O Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Livraria do Globo, 1922.
- ESCHWEGE, W. L. von., *Pluto brasiliensis*. Belo Horizonte: Itatiaia, 2 vols., 1979.
- FAUSEL, Erich. *Die Deutschbrasilianische Sprachmischung, Probleme, Vorgang und Wortbestand*. Berlin:
Erich Schmidt Verlag, 1959.
- FLORES, Hilda Agnes Hübner. *As Empresas de João Gerdau*. Monografia Inédita. Porto Alegre, 1983.

- FRANCO, Sérgio da Costa. *Porto Alegre, guia histórico*. Porto Alegre: Editora da Universidade / UFRGS, 3ª ed., 1998.
- FREYRE, Gilberto. *Ferro e civilização no Brasil*. Recife: Rio de Janeiro, Fundação Gilberto Freyre e Editora Record, 1988.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- GIANOTTI, Carlos Alberto (org.). *Histórias de Sucessos: Empresários que venceram no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1998.
- HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE. Coleção de Fascículos. Porto Alegre: Já Editores, 1997.
- IBGE. *Anuário estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro (Série iniciada em 1908).
- IBGE. *Estatísticas históricas do Brasil*. Séries Estatísticas Retrospectivas. Rio de Janeiro, vol. 3, 1987.
- IBGE. *Séries estatísticas retrospectivas*. Rio de Janeiro. vol. 1, 1986.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. *Indústria siderúrgica brasileira*. Rio de Janeiro, 1981.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. *Revista do IBS*. Rio de Janeiro (vários números).
- JOHANNPETER, Klaus Gerdau. *Minissiderúrgicas no Brasil: situação atual e perspectivas*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Siderurgia, 1981.
- MACHADO, José. Antônio Pinheiro Machado. *Grupo Gerdau – 90 anos*. Santa Maria: Pallotti, 1991.
- MONTE DOMEQC & CIE. *O Rio Grande do Sul Colonial*. Barcelona: Thomas, 1918.
- MULLER, Carlos Alberto. *A História econômica do Rio Grande do Sul*. Banrisul, 1998.
- PEREIRA, Luís C. Bresser. *Economia brasileira, uma introdução crítica*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- PESAVENTO, Sandra Jatahy. *História do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 8ª ed., 1997.
- _____ *Memória Porto Alegre, espaços e vivências*. Porto Alegre: Prefeitura de Porto Alegre e Editora da Universidade. 2ª ed., 1999.
- PRÊMIO EDITORIAL. *Pense grande, Curt Heinrich Paul Johannpeter*. São Paulo, vol. 2., 1991.
- ROCHE, Jean. *A colonização alemã e o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Editora Globo, 2 vols., 1969.
- SILVA, Edmundo de Macedo Soares e. *As Instituições de Indústria e Comércio do Brasil*. Rio de Janeiro: Crown Editores Internacionais, 1971.
- SUZIGAN, Wilson. *Indústria brasileira, origem e desenvolvimento*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- TEIXEIRA, Francisco M. P. e TOTINI, Maria Elizabeth. *História econômica e administrativa do Brasil*. São Paulo: Ática. 4ª ed., 1994.
- WERLANG, William. *História da Colônia de Santo Ângelo*. Santa Maria: Pallotti, 1995.
- WERLANG, William. *A família de Johannes Heinrich Kaspar Gerdau: Um estudo de caso sobre a industrialização no Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado em Integração Latino Americana. Santa Maria, 1999.

Instituições de pesquisa

Arquivo Histórico do Rio Grande do Sul

Arquivo Histórico de Porto Alegre Moysés Vellinho

Arquivo Municipal de Porto Alegre

Biblioteca Pública Josué Guimarães

Colégio Farrouilha

Correio do Povo

Escola Superior de Teologia de São Leopoldo – Igreja Evangélica de

Confissão Luterana no Brasil

Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (Mórmons) – Centro de História da Família

Instituto Latino Americano de Estudos Avançados – ILEA – Acervo Benno Mentz (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – UFRGS)

Jornal do Comércio

Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul

Museu da Comunicação Social Hipólito José da Costa

Museu Júlio de Castilhos

Museu de Porto Alegre Joaquim José Felizardo

Memorial da Sogipa

Núcleo de Estudos Teuto-Brasileiros da Unisinos

Museu Histórico Visconde de São Leopoldo

Sociedade Germânia Centro Cultural 25 de Julho

Solar Dos Câmaras (Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul)

Memória RBS – Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

Museu de Dois Irmãos

CRÉDITOS ICONOGRÁFICOS

Acervo Biblioteca do Museu Municipal Visconde de São Leopoldo: p.130, 247 (no centro).

Acervo Colégio Farroupilha: p. 32.

Acervo Família Gerdau Johannpeter: pp:32, 71 (à esquerda), 126, 148, 246; David Rego Junior (reproduções): pp.31, 33, 70, 110, 137, 146 (embaixo) 147, 249,2 50 (no alto); V. Galegari (reprodução): p.141.

Acervo Junta Comercial do Rio Grande do Sul: p. 131 (reprodução Mathias Cramer).

Acervo Pró-memória Fiergs: p. 149 (reprodução Leonid Streliaev).

Acervo Museu da Comunicação Social Hipólito José da Costa (Porto Alegre): pp. 109, 127, 128, 129, 139, 140.

Acervo Museu de Arte de São Paulo, Masp: p.119 (xilogravura de Adolf Köhler, *Hamburg*, s.d., 15,3 x 21,1 cm), reprodução de Luiz Ossaka.

Acervo Museu Municipal de Dois Irmãos (RS): p. 117 (reprodução Leonid Streliaev).

Acervo Sérgio Schapke: pp. 145 (Free Lance's Studio), 146 (no alto, à esquerda).

Acervo William Werlang: pp. 118 (Fernando Kohen), 120, 121 (Hermann Spörl), 122-123, 124 (Hermann Spörl), 245 (no alto e no centro).

Reproduzido de *As forças econômicas do Estado do Rio Grande do Sul no 1º centenário da Independência do Brasil 1822-1922*. Vicente Blancato. Porto Alegre: pp. 108, 112, 132, 248 (no alto).

Reproduzido de *Memória Porto Alegre – espaços e vivências*. Sandra Jatahy Pesavento (coord.). Porto Alegre: Editoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1991: p. 133.

As demais imagens utilizadas também pertencem ao acervo Memória Gerdau, e são de sua inteira e total responsabilidade. Destas identificamos como sendo de: Carlos Levitanus pp.11, 61 (embaixo, à direita); Gaston Guglielmi p.25; Manchete Press Agency; p. 39; Flávio Russo: p.62 (no alto); Fotos Labolux: pp: 42, 44, 45, 252 (no centro); Gillvan Fotografias: pp. 47, 55 (embaixo, à direita), 59 (no alto), 252 (embaixo); Fotógrafo Antônio: p. 97 (no alto); Kosmos: pp. 104-105, 113, 116, 138; Foto Silva: p.170 (no alto); Edna Aparecida de Souza: p. 174; Fotografias Castro: p.188; Luiz Armando Vaz: p. 191; GH Digital Foto Ltda.: pp.62 (no alto), 195 (à direita), 196 (no alto), 199, 203, 204, 205, 206, 207; Beto Dantas: p. 219; Willy Costa Filho: p. 232 (no alto); Wayne Ganske: p. 200; Paulo Arumaa: p. 238; Leonid Streliaev: pp. 27, 82 (embaixo), 83, 84, 117 (à esquerda), 152-153, 166 (no alto), 170 (embaixo), 175, 181 (no alto), 183, 193, 194, 196 (embaixo, à direita), 212 (embaixo), 213, 214 (embaixo), 215, 216, 218, 221, 224, 225, 230, 231, 232 (embaixo), 233, 236, 239 (no alto, à direita e embaixo), 241, 255 (no alto); Mathias Cramer: pp. 106 (embaixo), 107, 151 (ao fundo), 169, 192, 210 (embaixo, à direita), 226 (embaixo), 229, 237 (embaixo, à esquerda), 242, 243 (embaixo), 255 (no centro).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Chama empreendedora : a história e a cultura do
Grupo Gerdau : 1901-2001 / [coordenação geral e
edição Célia de Assis ; texto Francisco M. P.
Teixeira] . -- São Paulo : Prêmio, 2001.

ISBN 85.861903-03-8

Bibliografia.

1. Cultura organizacional 2. Grupo Gerdau -
História 3. Siderurgia - Brasil - História I.
Assis, Célia de. II. Teixeira, Francisco M. P.

01-4290

CDD-669.10981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Siderurgia : História 669.10981

Este livro foi composto em Minion Condensed,
Myriad Roman e Industria Solid, impresso
em papel couché fosco 150 gramas, pela Takano,
com filmes produzidos pela Screen.
Outubro, 2001

