

LLAMA EMPREENDEDORA

La historia y la cultura del Grupo Gerdau

1 9 0 1 – 2 0 0 1





Gerdau 100 Años

LLAMA EMPRENDEDORA

La historia y la cultura del Grupo Gerdau

1901 – 2001



El Grupo Gerdau es uno de los mayores conglomerados industriales genuinamente brasileños, con presencia consolidada en América Latina, Canadá y los Estados Unidos. Su historia centenaria, además de reflejar la excelencia tecnológica y la competente gestión financiera, marcas inconfundibles del grupo, demuestra, sobre todo, que la construcción de una gran empresa debe fundamentarse en principios éticos, normas de conducta, perseverancia, y en la fuerza de voluntad que caracteriza al emprendedor.

Esos postulados, que impregnan todos los niveles jerárquicos de la organización, han garantizado la continua expansión de los negocios, los beneficios y, principalmente, la total satisfacción de todos los públicos relacionados con el grupo, sea interna o externamente.

Gerdau es una empresa familiar gestionada profesionalmente. Esa conjugación de factores permitió la preservación de un rico aprendizaje, acumulado y compartido en las cuatro generaciones de comando. Simultáneamente, los procesos se modernizaron continuamente, gracias a la construcción y manutención de una cultura empresarial vigorosa, que actúa como la fuerza motriz del crecimiento y expansión del grupo.

Coherente con sus principios, Gerdau siempre estimuló y participó en la creación de entidades y organizaciones de clase de enorme importancia. En seguida, asumió compromisos sociales y de vanguardia,

estimulando la formación profesional, la cultura, las artes plásticas y la preservación ambiental, en una época en la que pocas empresas conseguían ver la importancia de esa participación.

Al completar sus primeros 100 años, Gerdau continúa renovándose y consolidando las bases multinacionales de un grupo cada vez más competente y sofisticado, pero manteniendo las semillas ancestrales que originaron y garantizaron su trayectoria.

Este libro presenta una historia que fue escrita por millares de manos, durante un siglo de fe en el trabajo, persistencia, espíritu emprendedor, respeto a la inteligencia y a las calidades humanas.

En sus páginas quedaron registrados los momentos más importantes de la empresa, cuando derribó paradigmas, consolidó posiciones, abrió nuevos horizontes y se transformó en ese grupo industrial y comercial que entra victorioso en el tercer milenio.

El trayectoria del Grupo Gerdau es un gran ejemplo de como principios éticos consagrados, como trabajo, perseverancia, determinación y respeto a las personas, desconocen límites, amplían fronteras y resisten incólumes el paso del tiempo.

Los editores

Cuando João Gerdau inició una fábrica de clavos, en 1901, estaba emprendiendo una victoriosa trayectoria empresarial, lapidada, posteriormente, por las nuevas generaciones de la familia y por todas las personas que forman parte de nuestra historia.

Esa llama emprendedora, pilar de todas nuestras realizaciones, permanece encendida en nuestra cultura, estimulándonos a abrazar continuamente nuevos desafíos, con total determinación, disciplina, profesionalismo y respeto a sólidos principios éticos.

Estamos convencidos de que una empresa, para que perdure, debe trabajar con principios éticos y, como ocurre ahora con nuestro grupo, superar los primeros 100 años. Ese tipo de preceptos, que están relacionados con el respeto hacia las personas y el espíritu de solidaridad, son semejantes a los que cada uno de nosotros cultiva con su familia.

Asimismo, tenemos la convicción de que las personas son el mayor patrimonio de cualquier organización. Máquinas, tecnología, terrenos, inmuebles o otros bienes materiales pueden comprarse. Formar y mantener un equipo preparado y continuamente estimulado es el desafío más importante.

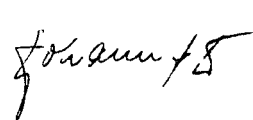
En el fondo, principios éticos y profesionalismo son lo que distinguen las empresas que prosperan. En ellas, todas las personas tienen conciencia de esos conceptos, creen en ellos y postulan su continuo

perfeccionamiento, creando así el resultado deseado, con el que cualquier organización logra perpetuarse: el cliente satisfecho.

El Grupo Gerdau está conmemorando 100 años de realizaciones. Con la publicación de este libro queremos dividir nuestra historia con todos los que nos apoyaron durante esta gran jornada, y agradecer la confianza depositada por nuestros clientes, colaboradores, accionistas, inversores, abastecedores y 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
PFNO: 5511 289 8133
TELEFAX: 5511 2874181
PREMIO@PREMIOPAR.COM.BR

DIRECTOR GENERAL Y EDITOR
MARINO LOBELLO

GERENTE EJECUTIVA
CÉLIA DE ASSIS

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
JOÃO BERNARDES GIL JÚNIOR

LLAMA EMPRENDEDORA - LA HISTORIA Y LA CULTURA DEL GRUPO GERDAU

SUPERVISIÓN: COMUNICACIÓN SOCIAL DEL GRUPO GERDAU

COORDINACIÓN Y EDICIÓN: CÉLIA DE ASSIS

PESQUISA HISTÓRICA: MEMÓRIA & IDENTIDADE (MARIA ELIZABETH TOTINI, RENATA MAGALHÃES DE ANDRADE)

CHRISTIAN ORDOQUE Y FERNANDA OTT

TEXTO: FRANCISCO M. P. TEIXEIRA

TRADUCCIÓN: YOLANDA SERRANO

CREACIÓN Y EDICIÓN DE ARTE: ANGELA MENDES

PRODUCCIÓN GRÁFICA: VITOR VICENTINI

EDITORACIÓN ELECTRÓNICA: ANA TREVISAN

ASESORIA EDITORIAL: ROSÁNGELA KIRST

REVISIÓN: COMUNICARTE Y MARIA SUZETE CASSELATO

1948 **La era del acero** **1981**

14
SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE
38
EXPANSIÓN DE FRONTERAS
60
REGIONALIZACIÓN
72
COMERCIAL GERDAU
82
CULTURA EMPRESARIAL

1901 **Los orígenes del Grupo Gerdau** **1948**

106
FÁBRICA DE CLAVOS
118
JOÃO GERDAU
138
HUGO GERDAU

1981 **El crecimiento y el desafío de la continuidad** **2001**

154
INTERNACIONALIZACIÓN
170
EN EL CORAZÓN DE LA SIDERURGIA BRASILEÑA
184
GESTIÓN PROFESIONAL
196
COMPETIDOR GLOBAL
212
COMPROMISO SOCIAL
232
UNA MARCA CENTENARIA

244
CRONOLOGÍA
258
ACTUACIÓN HISTÓRICA – GRANDES NÚMEROS
266
MIEMBROS DEL CONSEJO Y DE LA DIRECTIVA DEL GRUPO GERDAU
EN SUS PRIMEROS CIENTO AÑOS
268
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DE PESQUISA

1948 - 1981
L A E R A D E L A C E R O



Desde la entrada en la siderurgia a la expansión internacional, la consolidación del Grupo Gerdaal. Principios éticos, gestión profesional, austeridad financiera y competitividad industrial y comercial, fueron los cimientos de un crecimiento sólido y seguro.

GERDAL

11kg







La Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris dio origen al Grupo Gerdau, que entró en la siderurgia en 1948, con la Siderúrgica Riograndense.

En las páginas anteriores, las instalaciones de la Gerdau en la avenida Farrapos, Porto Alegre.

A la izquierda, la fábrica de clavos; a la derecha, la Riograndense, en una imagen de la década de 1960.

Había mucho por hacer cuando la nueva directiva asumió el control de la Siderúrgica Riograndense, en febrero de 1948.

La fábrica de clavos Pontas de Paris, que pertenecía a la familia Gerdau desde comienzos del siglo XX, había adquirido la empresa. Era el primer paso del ingreso de los Gerdau en el sector siderúrgico tras una decisión audaz y arriesgada que ampliaba los negocios de fabricación de clavos para un sector nuevo y poco conocido.

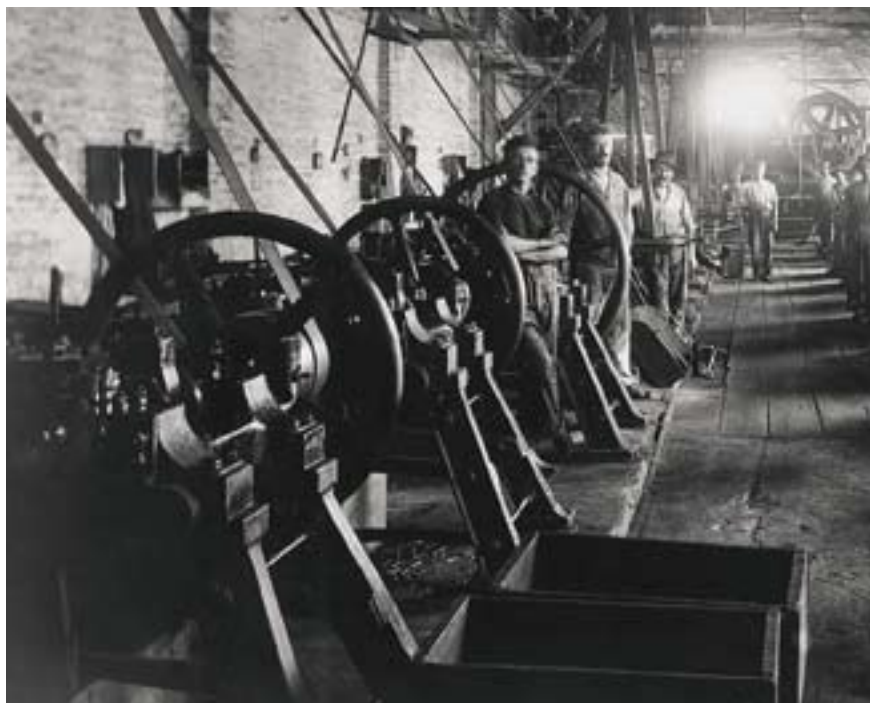
Instalada desde hacía casi cinco décadas en la calle Voluntários da Pátria, la fábrica de clavos Pontas de Paris, era una de las más tradicionales y prósperas del cinturón industrial y comercial a orillas del estuario del río Guaíba. Las dificultades con la importación, ocasionadas por la Segunda Guerra Mundial, elevaron los precios de sus productos de forma natural. Ello permitió que la fábrica acumulase un monte muy significativo. Mientras tanto, durante el conflicto, el alambre, materia prima básica para la producción de clavos, era abastecido en régimen de cuotas controladas por el gobierno federal brasileño. Cuando terminó la guerra, la empresa estaba capitalizada, pero el abastecimiento de materia prima era un punto vulnerable ya que estaba concentrado en un único proveedor interno: la Cía. Belgo-Mineira, o sujeto a los humores de la política monetaria, en el caso de importación.

Para sus dirigentes, Curt Johannpeter, Roberto Nickhorn y Waldomiro Schapke, la fábrica de clavos poseía perspectivas muy positivas. La empresa

estaba sólida y el mercado en expansión. Pero no tenían ninguna duda sobre la necesidad de alcanzar autonomía con relación a las fuentes de materia prima. Mejor aún sería si la empresa se capacitase para producir el alambre y tuviese un mayor control sobre los costos de sus productos.

Esa posibilidad se hizo realidad con la decisión de comprar la empresa Riograndense en 1948.

Viéndolo a la distancia, esa expansión del negocio de la metalurgia hacia a la siderurgia podría parecer una operación sencilla y tranquila que se ajustaba



Funcionarios en las instalaciones de la fábrica de davos, durante los años de 1930. La fábrica de davos precisaba ser autosuficiente con relación a la materia prima. Esa necesidad fue el motor que impulsó la entrada de la Gerdau hacia el mundo de la siderurgia. Al lado, antiguos embalajes de davos.



Abajo, funcionarios de la Siderúrgica Riograndense junto al horno de recalentamiento de lingotes, en 1938. En la página al lado, máquina de trefilar, en los años de 1940. La Riograndense anticipaba el modelo de éxito de las pequeñas fábricas que trabajaban con horno eléctrico y chatarra ferrosa como materia prima.

perfectamente en la lógica empresarial del “crecer para sobrevivir”. Pero no lo fue. A pesar de la seguridad y de la consistencia con que se tomó a decisión, la operación fue compleja y difícil. Compleja técnicamente, porque la fábrica de clavos, además de ser la menor de las dos empresas, ingresaba en un nuevo ramo de actividad. Difícil y arriesgada financieramente, porque los fondos que había en caja, aunque significativos, no eran suficientes para esta inversión. Fue preciso complementarlos con la venta de inmuebles y con una hipoteca de la casa de la familia Curt Johannpeter y Helda Gerdau, heredera y principal accionista de la fábrica de clavos Pontas de Paris.

Sin embargo, la operación conquistó un gran éxito alcanzando gran significado y enormes consecuencias, quizás inimaginables en aquella época. La



adquisición mantuvo vivo un proyecto creador y confirmó la eficacia tecnológica y mercadológica de las pequeñas fábricas (*market mills o minimills*). Así pues, se elevó substancialmente el potencial de crecimiento de Gerdau. Con esta operación se abrió un nuevo frente de negocio. Con base en una aguda visión estratégica y en la determinación de crecer siempre con solidez y seguridad, Gerdau ampliaba nuevos horizontes y, a ciencia cierta, era el período más fecundo de toda su historia.

ANTICIPANDO UN MODELO DE ÉXITO

Construida en 1938, al lado de la avenida Farrapos, en el barrio Floresta, zona norte de Porto Alegre, la empresa Riograndense nació del espíritu emprendedor y pionero del empresariado. Introdujo la actividad siderúrgica en Rio Grande



SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE

Funcionarios durante la implantación del laminador, en 1946. Con muchos de sus procesos de producción manuales, la Riograndense necesitaba inversiones en infraestructura y tecnología para ser competitiva.



do Sul mucho antes que la siderurgia tuviese fuerza e impulsase la modernización brasileña en los años 1940 Y 1950.

Las minifábricas siderúrgicas basadas en chatarra ferrosa y horno eléctrico a arco están actualmente esparcidas por todo el mundo y son responsables por una parte considerable de la producción mundial de laminados de acero. En 1940 aún eran una novedad. En Brasil, experiencias pioneras como la de la Siderúrgica Riograndense, anticipaban un modelo tecnológico que posteriormente crearía una industria alternativa a la siderurgia clásica.

La ventaja de esas *minimills* o *market mills*, como se conocen internacionalmente, eran muchas: inversión inicial menor, captación de materia prima y venta de los productos en el mercado regional, mayor proximidad con proveedores y clientes, lo que redunda en ventajas logísticas y costos competitivos, además de la preservación ambiental gracias al reciclaje de la chatarra. En determinadas líneas de producción, como por ejemplo la de laminados para la construcción, eran ventajas nada despreciables.

En febrero de 1938, diecisiete empresarios e inversionistas riograndenses liderados por Víctor Loureiro Issler, Gabriel Pedro Moacyr y João Alberto Lahorgue, fundaron la Siderúrgica Riograndense S.A., para fabricar acero y laminados largos (alambres y barras), con el aprovechamiento de la escoria de hierro. En las instalaciones de la avenida Farrapos, la industria comenzó laminando varillas de hierro, a partir de hierro prensado. Solamente en 1946 pudo iniciarse la laminación de lingotes con la puesta en marcha del horno eléctrico de tres toneladas/hora importado de los Estados Unidos.

“Las dificultades eran muchas y los recursos pocos”, recuerda el ingeniero químico Edgar Kramer Oliveira quien, junto con el ingeniero mecánico-electricista Heddy Pederneiras, Henrique Anawate,

Preservando una empresa pionera

ingeniero metalúrgico, y el técnico Pedro Santana, respondía por la operación de la industria. Con el tiempo fueron consiguiendo algunos avances tecnológicos importantes como el precalentamiento de la chatarra para la reducción del tiempo de las coladas. Pero la llegada de los nuevos dueños fue muy bien recibida. “La empatía con los nuevos dirigentes fue inmediata, en especial con el “*Seu Curt*” acentúa el Dr. Edgar, añadiendo que, “a partir de ahí, los sueldos no se atrasaron nunca más”. Edgar y Santana decidieron permanecer en Riograndense después de la adquisición y realizaron prósperas carreras en el Grupo Gerdau. Junto con muchos otros empleados que tomaron la misma decisión, ellos garantizaron la continuidad de una empresa y la expansión de una trayectoria.



Oficina de manutención de la Riograndense. En el centro Pedro Santana, uno de los técnicos responsables por la operación de la siderúrgica.





La trefilería en los años de 1950. Cuando la Gerdau adquirió la Riograndense instaló nuevas máquinas importadas e implantó la trefilería. Así, la siderúrgica consiguió mejoras, tanto técnicas como de infraestructura.

La empresa Siderúrgica Riograndense fue creada justamente para atender ese segmento. Comenzó con el llamado hierro prensado que eran haces de chatarra y restos de varillas de hierro, amarrados con alambre, fundidos a altas temperaturas para permitir la laminación. Tanto el manejo del horno como la laminación eran procesos difíciles. Después de la guerra, la siderurgia empezó a utilizar un horno eléctrico a arco de tres toneladas. A pesar de la pequeña capacidad y las lentas coladas, la producción del acero líquido mejoró la calidad de los lingotes y de las barras laminadas.

Aprovechando la gran demanda generada en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, Brasil pudo exportar parte de su producción para Argentina y otros países vecinos. Aun con toda la osadía y tenacidad de sus administradores, cuando cumplió sus primeros diez años de actividad, la industria se hallaba en una situación difícil. Además de las cuestiones técnicas, atravesaba serios problemas financieros que se reflejaban en el crecimiento de las deudas y en el atraso de los sueldos. Para continuar trabajando necesitaban urgentemente de nuevas inversiones.

Factura de la Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A., denominación que recibiría la Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A., en 1959. En esa época la fábrica ya estaba implantada en la avenida Farrapos, enfrente a la siderúrgica. Posteriormente, la empresa se transformaría en la *holding* del Grupo Gerdau.

Con la entrada de los nuevos dueños, en 1948, la empresa quedó saneada financieramente, pero todavía demandaba algunos ajustes técnicos y una infraestructura que garantizase la normalización de las actividades y una gradual mejora en la productividad. Se llevaron a cabo algunas inversiones a corto plazo para mejoras en la acería y en la laminación y la importación de nuevas máquinas. Naturalmente, también se





tomaron medidas para la instalación de la trefilaría que atendiesen las necesidades de producción de alambres para la fábrica de clavos y posteriormente para la Companhia Geral de Indústrias, también controlada por la familia Gerdau.

EN SAPUCAIA DO SUL, LA USINA II

Con Curt en la administración general, la siderúrgica fue progresando en su actividad, a pesar de la sencillez de las instalaciones, donde los procesos tenían innegables limitaciones y las operaciones eran casi todas manuales. Aquellos hombres fueron gradualmente venciendo todas las dificultades naturales relacionadas con la administración de un negocio mayor y poco conocido.

Nickhorn, Curt y Germano, su hijo mayor que estaba empezando a trabajar

La imagen más clásica de la siderurgia en la década de 1940, en un tiempo en el que los obreros se relevaban, trabajando 20 minutos y descansando 40, debido a las altas temperaturas a las que estaban expuestos durante el proceso de laminación del acero.

en la industria, empezaron a frecuentar regularmente el patio de descarga de los camiones y carretas de chatarra. Era preciso acompañar de cerca las complicadas negociaciones que permitían la calidad y el precio de la materia prima. Curt, además de cuidar de la administración, visitaba constantemente la acería, el taller de laminación y la trefilaría de la fábrica para aprender el funcionamiento de la producción.

La nueva empresa logró un éxito tan grande y tan rápido que en 1952, Curt Johannpeter y sus compañeros trasladaron la fábrica de clavos a la avenida Farrapos a un terreno adquirido de la propia Riograndense, destinado a una posible expansión de la industria y originalmente adosado a la usina. Posteriormente fue separado por la apertura de la avenida Farrapos a finales de 1930.

En verdad, a pesar del éxito total de la empresa (y sin duda también debido a él), Curt y sus compañeros de directiva ya evaluaban las limitaciones físicas y técnicas de la UFA, como se conocía la usina de la avenida Farrapos. El espacio exiguo y los problemas de trabajo, así como la precariedad del abastecimiento de energía eléctrica, eran vistos como obstáculos para su futuro crecimiento. Empleados antiguos recuerdan que “la luz temblaba mucho cuando se encendía el horno”; la luz temblaba, el ruido crecía y los vecinos se quejaban.

El éxito de la empresa aliado a las promisorias perspectivas de mercado, indicadas por el crecimiento vegetativo de consumo procedente de la industrialización, del aumento de la población y del aumento del nivel de vida de las personas, estimulaba a los directores de la empresa a realizar una planificación de mayor alcance. A principios de 1954 se discutían alternativas de expansión que anulasen los obstáculos físicos y de infraestructura de la UFA para estimular su crecimiento. Esto implicaba necesariamente la elección de otro local para instalar una nueva fábrica.

En la página al lado, la Usina Rio dos Sinos, con la acería en proceso de construcción. El éxito del nuevo negocio de la Gerdau fue vertiginoso. A los seis años de adquirir la Riograndense ya era necesario expandirla. El área que se eligió para implantar la nueva unidad fue Sapucaia do Sul, en la región del río dos Sinos, cerca de Porto Alegre, capital de Rio Grande do Sul.

Definida esta nueva estrategia, los finales de semana, Curt y Nickhorn, a bordo de un confortable Chevrolet 51, se dedicaban a buscar el sitio ideal en las cercanías de Porto Alegre. Entre las muchas áreas que visitaron, eligieron una de cien hectáreas en Sapucaia do Sul, entre el río dos Sinos y la autopista BR-116, a 25 kilómetros de la capital riograndense. Para tomar esa decisión sopesaron la buena localización, la ausencia de habitantes en los alrededores, la abundancia de agua y la garantía de abastecimiento de electricidad por parte del gobierno del estado. Las obras de la Usina II de la Siderúrgica Riograndense, o Usina Rio dos Sinos, se emprendieron rápidamente en 1955.





Curt Johannpeter al lado del laminador Banning, importado de Alemania. En 1957, la nueva fábrica ya suministraba lingotes para la fábrica de la avenida Farrapos.

Hacer planes y elegir el terreno fue fácil. Lo difícil fue, como cuando compraron UFA, garantizar el financiamiento para la implantación del proyecto, para la importación de equipos, etc. Esto exigió mucho empeño personal y toda la competencia de Curt Johannpeter como financiero ante el Ministerio de Hacienda, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y el Banco do Brasil, en Rio de Janeiro. Para las interminables y agotadoras reuniones, transacciones y presentaciones de planos y documentos, Curt estuvo instalado en la antigua capital federal durante casi tres meses.

Los recursos y las licencias de importación salieron a tiempo. Y menos de tres años después, la acería, base de la usina, estaba lista para la inauguración. Con un alto horno de cinco toneladas comprado en Checoslovaquia, de buen tamaño para la época, hizo su primera colada en 1957 y proveía lingotes a la fábrica de la avenida Farrapos. En 1959 comenzó a operar el primer tren laminador, importado de Alemania, y poco después se instaló la trefilería.

La usina de Sapucaia estaba completa. Producía cerca de 18 mil toneladas por año y desde 1961 fue pionera en América Latina en el proceso de colada continua de lingotes, más rápido, eficiente y con un rendimiento

La siderurgia no convencional, que utiliza hornos eléctricos en lugar de altos hornos

a carbón y consume chatarra en lugar de mineral de hierro, ofrece desde

hace casi un siglo, un servicio de inestimable valor

para la humanidad: el reciclaje de los residuos de metal.

Cada barra de acero de 500 Kg. que sale de la acería

para la laminación es el resultado del

reaprovechamiento de cantidades equivalentes de

restos de hierro, acero, lata, alambres, cables, telas, etc.,

que proceden de la basura doméstica, de las sobras de

las estamperías industriales o del desguace de coches

viejos o barcos desactivados.

Gerdau siente orgullo por haberse convertido en una

de las mayores empresas en reciclaje de chatarra

ferrosa de Brasil y del mundo. Esto se debe a su

crecimiento, pero también a la estrecha colaboración

que siempre mantuvo con las redes de captación, almacenaje y

distribución de chatarra en todo el país. La chatarra es un bien precioso

para los comerciantes y esencial para la industria siderúrgica. Durante

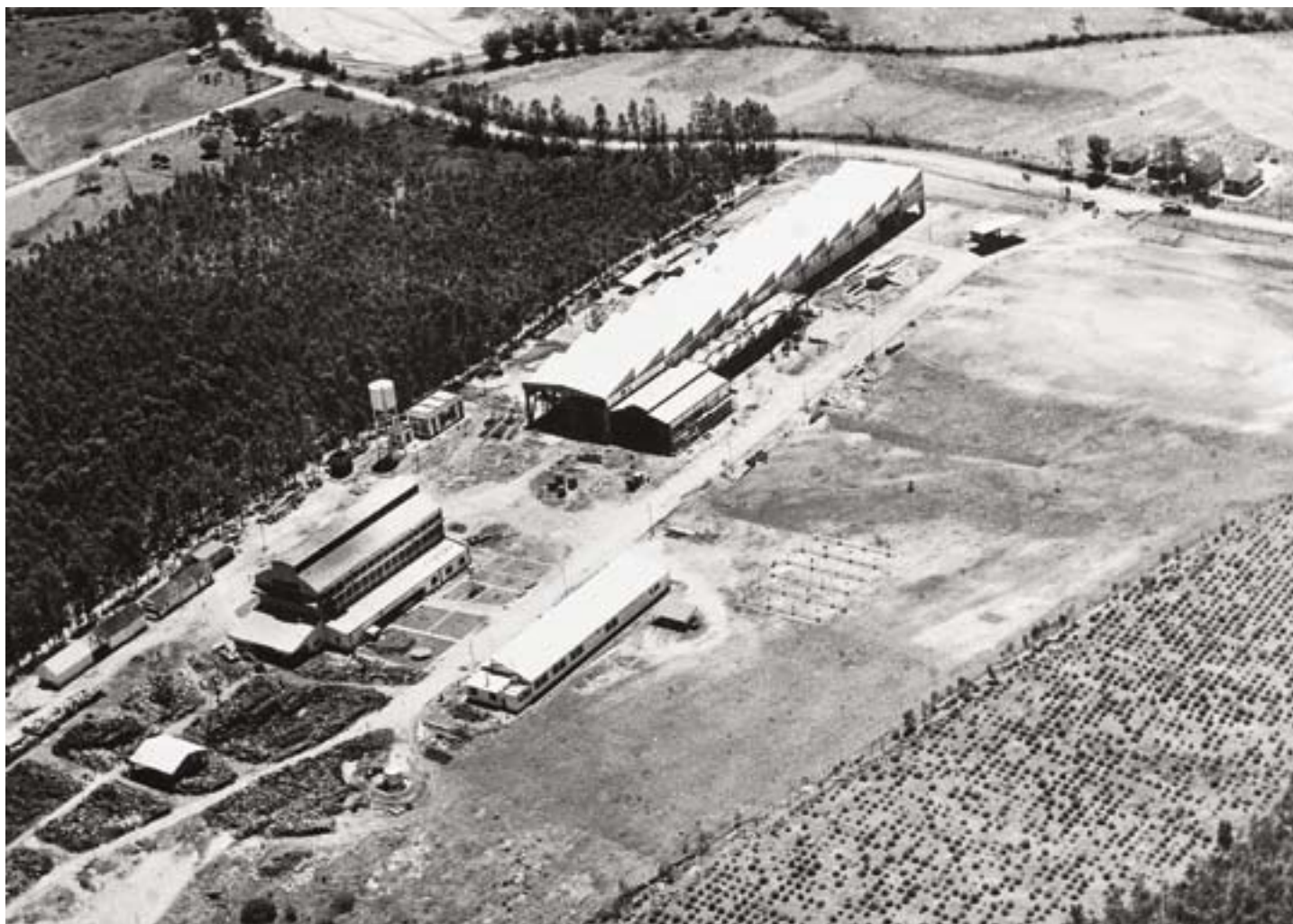
La preciosa chatarra

las negociaciones, la búsqueda de un entendimiento entre las partes ha sido un factor

regulador del mercado y la fuerza de sustentación de actividades.



La Gerdau trataba la chatarra con cariño y respeto. Invertió en tecnología e infraestructura para la recogida, almacenaje, transporte y trituración de ese material. La Gerdau es la mayor empresa de reciclaje de América Latina.



Arriba, la Usina Rio dos Sinos. En la página al lado, laminación en la Usina Rio dos Sinos, en la década de 1960. La nueva unidad siderúrgica de la Gerdau amplió su capacidad de producción y fue pionera en América Latina en introducir el proceso de producción continúa de lingotes.

significativamente superior al ofrecido por el sistema convencional de colar el acero líquido en lingoteras independientes. El éxito de la nueva fábrica no significó el abandono de la unidad de la avenida Farrapos, que continuaría operando durante mucho tiempo. La UFA, o Usina I, donde nació Riograndense, siempre sería vista como la fábrica madre de la siderurgia en el Grupo Gerdau. Sin embargo, estaba claro que la usina de Sapucaia sería de ahora en adelante el pulmón de las actividades industriales. Sería durante mucho tiempo el principal modelo para las otras unidades. Sería la gran escuela formadora de cuadros técnicos y alentadora de carreras profesionales.



NEGOCIOS DE FAMILIA

Con la entrada en actividad de Riograndense en 1957, en el valle del Rio dos Sinos, los Gerdau Johannpeter fortalecían su nuevo negocio y afirmaban su mayor vocación empresarial: la siderurgia. Y todo ocurrió en poco tiempo. El matrimonio Curt Johannpeter y Helda Gerdau y sus cuatro hijos, Germano, Klaus, Jorge y Frederico, habían llegado a Porto Alegre a finales de 1946, regresando a Brasil tras un periodo de casi siete años en Buenos Aires.

La permanencia de la familia en Argentina estuvo determinada por las circunstancias de la Segunda Guerra Mundial.

Curt, nacido en Alemania y alto ejecutivo del Banco Alemán Transatlántico, subsidiario del Deutsche Bank de Berlín, era el encargado de la supervisión de las filiales brasileñas y sudamericanas desde 1922. Viajaba constantemente por Brasil, Argentina, Chile, Perú y Colombia. Durante una de sus estancias en Porto Alegre conoció a Helda Gerdau con quien se casó. Él y su familia estaban en Buenos Aires cuando comenzó la guerra en Europa en 1939. Estaba a punto de asumir la dirección de la sucursal del Banco en España. Sin embargo, debido al conflicto, permaneció en Argentina. Allí pudo continuar su trabajo y mantener contactos regulares con los directores que cuidaban los negocios de la familia en Brasil. Y, como repetiría muchas veces, manifestando su formación democrática, pudo preservarse a sí mismo y a su familia al no involucrarse de ninguna forma con la turbulencia totalitaria que dominó Alemania durante ese período.

El terminar el conflicto con la derrota de los países del Eje se cerró definitivamente el Banco Transatlántico. Curt Johannpeter decidió entonces regresar a Porto Alegre y aceptar la invitación para trabajar con la familia Gerdau y administrar su patrimonio junto con su esposa. Comenzaba en ese momento un nuevo y victorioso camino profesional.

Porto Alegre, que en 1947 tenía poco menos de 400 mil habitantes, era la pequeña capital de un estado que se dedicaba principalmente a las actividades rurales. A pesar de la modernización de la infraestructura urbana, con la reforma del área portuaria y la apertura de nuevas plazas y avenidas, la ciudad no impresionaba a quienes llegaban de centros mayores y más cosmopolitas.

De todos modos, los negocios que Hugo Gerdau dejó a sus hijas Helda y Liselotte, dirigidos desde su fallecimiento, en 1939, por dos profesionales, Roberto Nickhorn y Waldomiro Schapke, aunque rentables, no eran de gran porte. Se concentraban en dos empresas: la fábrica de clavos Hugo Gerdau,

en la calle Voluntários da Pátria y la Companhia Geral de Indústrias, con sede en la avenida Bento Gonçalves.

Efectivamente, el suegro de Curt Johannpeter ya le había invitado diversas veces a trabajar en las empresas. Él rechazó las invitaciones con el argumento sincero y elegante de que “no entendía de clavos”. En su interior pensaba que tendría más y mejores oportunidades profesionales en el banco alemán.

Curt Johannpeter al lado del hidroavión del Condor Syndikat, alquilado por la Compañía Aérea Brasileña Varig para hacer sus primeros vuelos. En 1946, Curt asumió los negocios de la familia Gerdau. Casado con Helda desde el año 1930, Curt vislumbró en la siderurgia un nuevo horizonte para la fábrica de clavos.



SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE





Arriba, la familia Gerdau Johannpeter, el matrimonio Curt y Helda con los hijos. A partir de la izquierda, Klaus, Frederico, Germano y Jorge. En la página al lado, arriba, el Colegio Farroupilha, en donde estudiaron Helda y sus hijos. También sus nietos y biznietos estudiarían en esa tradicional escuela alemana de Porto Alegre. Abajo, la casa de la familia, en el barrio Auxiliadora, usada como garantía para conseguir los recursos financieros necesarios para comprar la Siderúrgica Riograndense.



Obrero en el sector de galvanización de la Fábrica Rio dos Sinos, en la década de 1950.

Sin embargo, frente a las nuevas circunstancias, estaba dispuesto a utilizar todo su conocimiento y experiencia para que los negocios de los Gerdau prosperasen.

Mientras instalaba a la familia, matriculaba a los hijos en el Colegio Farroupilha y ponía en marcha la construcción de su casa en el barrio Auxiliadora, Curt empezó a informarse de todo lo relacionado con los negocios a través de Nickhorn y Schapke. Llamado cariñosamente de “*Seu Curt*” por sus empleados, no tardó mucho en formarse su propia opinión sobre la realidad de las empresas y tomó decisiones que cambiaron el rumbo y la historia de los negocios de la familia.

NUEVO LIDERAZGO, NUEVA CULTURA

Indudablemente la entrada de Curt Johannpeter, asociada al talento y a la dedicación profesional de sus colaboradores más cercanos, Roberto Nickhorn y Waldomiro Schapke, proporcionó un nuevo impulso a las empresas de la familia Gerdau.

La cooperación de Curt con Nickhorn y Schapke se hizo evidente desde el comienzo, facilitada por la dedicación al trabajo de estos últimos y por la participación que ya poseían en las empresas. Nickhorn era un director de talento, un autodidacta con un alto conocimiento técnico y un notable tino comercial. Schapke poseía un marcado estilo personal en su manera de conducir los negocios y era dueño de una visión técnica envidiable. Aunque se retiró de la sociedad de la fábrica de davos y de Riograndense a principios de 1950, mantuvo bajo su control la Cía. Geral de Indústrias.

El aporte del “*Seu Curt*” a las empresas de los Gerdau fue mucho más amplio y no se limitó a expandir otros frentes de actividades. Comenzó a tallar la forma de una nueva cultura en los negocios. Con su capacidad de líder fundó los cimientos de una nueva cultura empresarial.



Roberto Nickhorn, que junto con Curt, formaba la directiva de las empresas Gerdau.

SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE

Abajo, fachada de la Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau, situada enfrente a la Usina de Farrapos. Al inicio de 105 años de 1960, la Gerdau poseía tres negocios: la fábrica de clavos, la fábrica de la calle Farrapos y la de Rio dos Sinos. Curt Johannpeter había creado los cimientos y una sólida cultura para la construcción y el crecimiento del grupo.

De su bagaje intelectual y profesional llevó a las empresas el conocimiento financiero y la práctica contable y de recursos humanos, indispensables para la gestión de las actividades económicas y para un crecimiento sólido y seguro. De su formación humana, de raíces germánicas y luteranas, trajo la disciplina, la seriedad y la sencillez en el trato con los colaboradores, todos ellos, independientemente de títulos, cargos o grado de parentesco.

Racionalidad administrativa, planificación financiera, control contable,



respeto y valorización de las personas, fueron los ingredientes básicos de la receta de Curt Johannpeter para crear una cultura empresarial representativa.

Sumando buenas dosis de osadía comercial y de ganas de crecer e invirtiendo las utilidades en el sostenimiento del desarrollo más que en el usufructo familiar, fijó los valores originales de Gerdau. Sin perder su perfil financiero, se fue transformando en un legítimo empresario industrial.

Probablemente nada de eso estaba tan elaborado y definido en aquellos distantes años de 1950. Pero la memoria de sus contemporáneos guardó imágenes reveladoras que confirman el perfil de líder y la visión estratégica de Curt Johannpeter al frente de la fábrica de clavos. En lugar de dejarla en un segundo plano, después de entrar a la siderurgia en 1959, la transformó en la Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. y la preparó para ser la futura *holding* del Grupo Gerdau.

Los hijos, pese a la poca edad que tenían en la época, también guardan recuerdos en su memoria. Se acuerdan muy bien de la austeridad y la dedicación paterna, en casa y en la empresa. Los antiguos colaboradores también son testigos de la disciplina profesional, de la relación educada y exigente del “*Seu Curt*” con las personas, de su compostura y sencillez, yendo todas las mañanas a las oficinas de contabilidad para orientar la elaboración de los informes, para acompañar la preparación de las tareas diarias. Compostura y sencillez genuinas, propias de quien era capaz de frecuentar el patio de chatarra de la empresa Riograndense con la misma dignidad discreta y atenta con que frecuentaba – de frac y chistera – el Teatro Colón para asistir alas grandes compañías de teatro.





La estructuración de Gerdau en la siderurgia estaba completa. Las Usinas de la avenida Farrapos y de Sapucaia funcionaban a pleno vapor y la empresa conquistaba nuevos mercados, pero, aunque tuviese representantes en todo el país y sus productos llegasen al Sudeste, Norte y Nordeste, su principal área de desempeño comercial permanecía concentrada en el Sur del Brasil. A esas alturas, Curt Johannpeter y Roberto Nickhorn no lograban disimular su ansiedad por comenzar a abrirse espacio en las regiones centrales del mercado brasileño.

La idea maduraba cuando se evaluaba el contexto macro-económico brasileño de ese momento. Por un lado, la retracción de la economía del estado de Rio Grande do Sul a finales de los años 50, después del crecimiento incesante y expresivo durante la guerra y en la posguerra. El promedio del desarrollo

Arriba, placa anunciando la construcción de la Companhia Siderúrgica de Guanabara, Cosigua, Rio de Janeiro, un hito en la expansión de fronteras Gerdau. A la derecha, fachada de la Riograndense en la avenida Farrapos, Porto Alegre, en la década de 1960.





de económico del estado que era del 8% entre 1949 y 1953 cayó a menos del 1% entre 1956 y 1960. Por el otro lado, la aceleración de la industrialización brasileña, fortalecida por las inversiones públicas en infraestructura e incentivos oficiales para la sustitución de la importación de bienes durables, lo que beneficiaba directamente a los estados que tradicionalmente formaban el “centro” de la economía brasileña.

La expansión industrial se agrupaba de manera visible en São Paulo, Rio de Janeiro y Minas Gerais. Pero la concentración de recursos y riquezas no era el único efecto importante del proceso de modernización industrial. Además de situar definitivamente al sector industrial delante de la agricultura exportadora, también comenzaba a integrar económicamente al país. Los antiguos núcleos industriales, diseminados por la costa y que durante décadas habían funcionado como “cinturones de importación” – recibiendo materia prima de fuera y produciendo para el mercado local –, tendrían que

Instalaciones de la Riograndense, en Sapucaia do Sul, durante los años de 1960. La actividad siderúrgica de la Gerdau, iniciada en 1948, estaba consolidada. Ahora se abría un vasto camino de perspectivas para los negocios, que no podían parar de crecer.



Arriba, laminación (a la izquierda) y acería de la Riograndense (a la derecha). Siempre atenta a las nuevas tecnologías, la Gerdau jamás paró de implementar diversos perfeccionamientos técnicos en las unidades de sus siderúrgicas.

conectarse rápidamente con el amplio mercado nacional de bienes y servicios que estaba naciendo.

En esa carrera de obstáculos, los estados de mayor empuje industrial, donde tendía a concentrarse el capital, la fuerza de trabajo, la renta y el consumo, llevaban ventaja. Esto ayuda a entender mejor, por ejemplo, por que a comienzos de 1960 la industria de Rio Grande do Sul mostraba un desempeño declinante con relación al creciente desempeño de la industria del estado de São Paulo, a pesar de que había sido durante las dos décadas anteriores una de las más prósperas del país.

ATAQUE AL CENTRO

El consenso sobre la expansión de los negocios y el “ataque al centro” (según la definición precisa de Jorge Gerdau), se fue consolidando a lo largo de 1960, después de numerosas conversaciones y discusiones entre Curt, Nickhom y sus principales colaboradores, entre ellos los hijos de Curt, ya involucrados en las áreas de producción, ventas, finanzas y planificación. Lo que tal vez no estuviese todavía suficientemente claro para todos era la estrategia de ataque, con la elección del objetivo, del momento oportuno y de la mejor manera de avanzar.

La designación del primer blanco fue una fábrica en el barrio de Vila Maria, en São Paulo: la Indústria de Arames São Judas Tadeu. Era una trefilería instalada en el comienzo de la Via Dutra, el tramo de la ruta BR-116, que conectaba con Rio Janeiro, en un suburbio industrial de la capital paulista. Se forjaban diversos tipos de alambres con un hilo de máquina suministrado por la Belgo-Mineira. En 1967 la Metalúrgica Gerdau la adquirió a fin de producir clavos, alambre de púa y alambre galvanizado para el mercado regional del centro del país.

Sin embargo, problemas con el proveedor de materia prima comenzaron a perjudicar la producción. Se intentó enviar hilo de máquina desde la empresa Riograndense, pero la operación resultó antieconómica. Como en esas condiciones el funcionamiento era inviable, la fábrica fue desactivada. Se llevaron las máquinas a Recife y Sapucaia y el edificio fue aprovechado, años más tarde, por la Comercial Gerdau.

Se aprende con la experiencia, con aciertos y con errores. La primera maniobra de esa “guerra de movimiento” no funcionó. Pero la guerra continuó. Mientras se buscaba una salida para São Judas Tadeu, se siguieron examinando

Instalaciones de la Indústria de Arames São Judas Tadeu, ubicada en São Paulo. La empresa fue comprada en 1967 por la Gerdau y, en aquella época, era la mayor fabricante de alambres farpados.





En lo alto, Curt Johannpeter en la inauguración de la fábrica Açonorte, en 1973. Arriba, fachada de la siderúrgica implantada en Recife. La Açonorte, primera unidad siderúrgica instalada fuera de Rio Grande do Sul, punto de partida de la expansión de la Gerdau.



nuevas oportunidades para la instalación de la entonces llamada Usina III en São Paulo, en Rio de Janeiro y en Minas Gerais.

Sorprendentemente, la alternativa surgió muy lejos de allí, en el Nordeste, a más de cuatro mil kilómetros de distancia de Porto Alegre. Después de la fracasada embestida frontal, el ataque al centro recomenzaría, pero ahora avanzarían también por otros flancos.

DE RIO GRANDE DO SUL TO PERNAMBUCO

En 1969 la Metalúrgica Gerdau compró una usina siderúrgica instalada en el estado de Pernambuco. La Siderúrgica Açonorte. Era una empresa del Grupo Brennand, importante conglomerado agroindustrial pernambucano de los sectores del azúcar, cemento, cerámica y vidrio.

El proyecto Açonorte era suficientemente atractivo y se ajustaba con perfección a los planes de expansión de Gerdau. Fundamentado también en el modelo de las *minimills* de chatarra y horno eléctrico, se podía abastecer de materia prima y energía en la propia región, tenía una capacidad adecuada a las necesidades del mercado local y regional. Y contaba con incentivos fiscales de la Sudene, Superintendencia para el Desarrollo de la Región Nordeste de Brasil.

La Siderúrgica Açonorte en realidad nació como Açosul, Companhia Anglo-Luso-Brasileira do Aço. Fundada en Porto

Alegre en 1958, reunía capitales brasileños y portugueses. Cuando aún estaban en la etapa de importación de los equipos y tras llegar a un acuerdo con el gobierno federal y con el gobierno del estado de Pernambuco, la empresa fue trasladada para el Nordeste. Instalada en Tição, municipio de Igarassu, y con una capacidad prevista de 60 mil toneladas, la fábrica fue vendida en 1965 al Grupo Brennand, constituido por tradicionales empresarios locales. Con el objetivo de mejorar sus condiciones económicas y técnicas, los nuevos dueños decidieron mudar la fábrica para el distrito industrial de Curado, en los suburbios de Recife, capital del estado de Pernambuco. Pero en 1969, cuando se realizaba esta mudanza, vendieron la empresa a Gerdau. Cuando la inauguraron en 1973 la capacidad de Açonorte estaba redimensionada para 120 mil toneladas. Esta meta fue alcanzada antes de cumplir los tres años de actividad.

Hoy, con una producción tres veces mayor, Açonorte continúa siendo una usina siderúrgica de dimensiones regionales pero que reserva agradables sorpresas a sus visitantes. Al entrar en la empresa, antes de encontrar los depósitos de chatarra y escoria y de oír el ruido de la acería y de los talleres laminadores, las personas ven los árboles y oyen las aves típicas de las selvas tropicales del litoral Nordeste. En un día de suerte se pueden ver *saguís* y otros monitos saltando por entre

Las instalaciones de la Açonorte, en la década de 1990, entre el verdor proporcionado por los mangos y *oitis*.

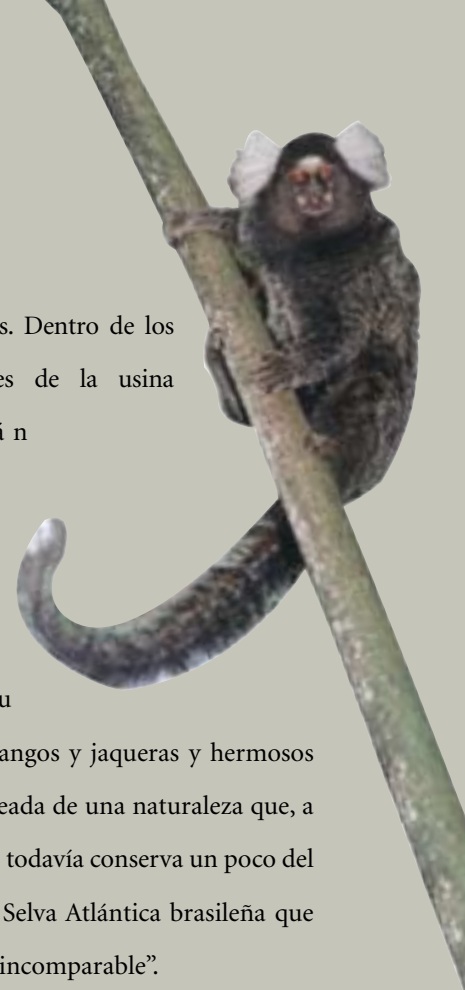
Hierro y acero entre jaqueras y *oitis*

sorprender pequeños lagartos circulando tranquilamente entre las apiladoras que agrupan los materiales listos para expedición.

En Pernambuco, el Grupo Gerdau produce acero entre frondosos mangos y jaqueras y hermosos *oitis* nativos. Açonorte trabaja rodeada de una naturaleza que, a pesar de las pérdidas substanciales, todavía conserva un poco del antiguo ambiente primitivo de la Selva Atlántica brasileña que Darwin calificó hace 170 años de “incomparable”.

El diseño de la fábrica es un contraste sorprendente que muestra las ventajas ofrecidas por el equilibrio entre la producción y la preservación ambiental. Es una configuración privilegiada que oxigena la convivencia, estimula el respeto por uno mismo y fomenta el empeño y la creatividad de las personas que trabajan en ella.

las ramas. Dentro de los almacenes de la usina podrán





Ademas, Açonorte mostraba que era una excelente puerta de entrada para el nordeste y el norte de Brasil. Sólo en la región Nordeste, donde los productos Gerdau eran conocidos desde hacía mucho tiempo, la demanda estimada para laminados largos y alambres de varios tipos era de 200 mil toneladas/año.

Sin embargo, los primeros años no fueron fáciles. De inmediato, precisaban transferir la siderúrgica de Tição para el distrito industrial de Curado en Recife, capital del estado. Ese proceso ya había sido iniciado por los antiguos dueños. La nueva usina fue redimensionada con el objetivo de duplicar su capacidad para 120 mil toneladas. Cuatro años más tarde, en 1973, fue inaugurada de forma festiva y con la presencia de autoridades federales y del estado de Pernambuco.

Pero la falta de tradición siderúrgica y el bajo promedio de industrialización en una región dominada por los monocultivos de subsistencia y de exportación dificultó la captación de mano de obra, el entrenamiento de personal, la operación en turnos seguidos, etc. Así pues, se realizaron campañas para que los empleados invitasen a sus hermanos, primos y compañeros a trabajar en la fábrica.

La Açonorte inicia sus trabajos en 1973. En la página al lado, funcionarios en la acería. Abajo, el horno en pleno funcionamiento (a la izquierda), y detalle de la producción en la acería (a la derecha).



Eran problemas específicos de la constitución de una empresa siderúrgica en las cercanías de la Selva pernambucana pero perfectamente superables con el pasar del tiempo. Los pernambucanos demostraron ser capaces de producir acero con un alto grado de eficiencia. Y los administradores y técnicos enviados allí tuvieron la compensación bastante agradable de poder trabajar rodeados de la exuberancia de la selva tropical.

La compra de Açonorte fue un buen negocio. El proyecto marchaba, los riesgos eran moderados y las posibilidades de mercado, a mediano y largo plazo, eran prometedoras. El Nordeste, debido principalmente a la realización de la Sudene, conquistaba condiciones reales de avanzar en la industrialización. Por ello, atraía cada vez más inversiones, procedentes de las empresas nacionales y extranjeras del centro y del sur del país.

DE RIO GRANDE DO SUL A RIO DE JANEIRO

La posesión de una planta industrial en el nordeste era una ventaja competitiva importante. Aunque presentase dimensiones regionales, con una capacidad inicial muy inferior a la que tenía Riograndense, Açonorte permitiría atender los mercados regionales y, con el tiempo, crecer con ellos. Además de aumentar la producción y sus ventas, ayudaría a reforzar la marca Gerdau en gran parte del país.

Pero la mirada de los directivos obviamente seguía estando dirigida al centro del mercado brasileño. Más aún con el crecimiento industrial subiendo a impresionantes promedios anuales del 15%, entre el fin de los años 60 y el comienzo de la década del 70. En las reuniones de la directiva el tema no salía de la minuta. Una sucesión de discusiones, consultas y evaluaciones, cuyo objetivo era llegar a una definición segura del rumbo y de la planificación cuidadosa de cada etapa del camino. De todos modos, la decisión de tomar posiciones en el

En la página al lado, firma del convenio para la adquisición de la empresa Cosigua, en 1971. A la izquierda, Curt Johannpeter. A la derecha, Jorge Gerdau Johannpeter al lado de Curt Johannpeter, y detrás de ellos el Mariscal del Aire Guedes Muniz, uno de los incentivadores del nuevo proyecto siderúrgico. La Cosigua era la mayor inversión de la Gerdau en el sector siderúrgico y garantizaba su actuación en todo Brasil.

centro económico y político del país era inminente, inclusive en función de la presión inercial de la expansión económica. “El mercado nos estaba empujando”, recuerdan los hermanos Germano y Klaus Gerdau Johannpeter.

En enero de 1971, Gerdau sorprendió al mercado cuando anunció la compra de Cosigua, en Rio de Janeiro. En sociedad con el grupo alemán Thyssen ATH y con la financiación del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social), el Banco Mundial y la Société Financière Européene, esta siderúrgica sería la Usina IV y Rio de Janeiro la base de operaciones de Gerdau en los mercados centrales del Brasil.

La opción por Cosigua estuvo fundamentada en rigurosos criterios, que tenían en cuenta desde la ubicación y la capacidad de la planta hasta proyecciones precisas sobre el crecimiento de la población, de la renta y del consumo en los estados del Sudeste brasileño. Las responsabilidades y los riesgos esta vez eran mayores, proporcionales al desafío de construir una usina de gran porte. Pero la confianza no era menor.



EXPANSIÓN DE FRONTERAS



Panorámicas del área de la futura Usina IV de la Gerdau, en la bahía de Sepetiba, en Santa Cruz, Rio de Janeiro.



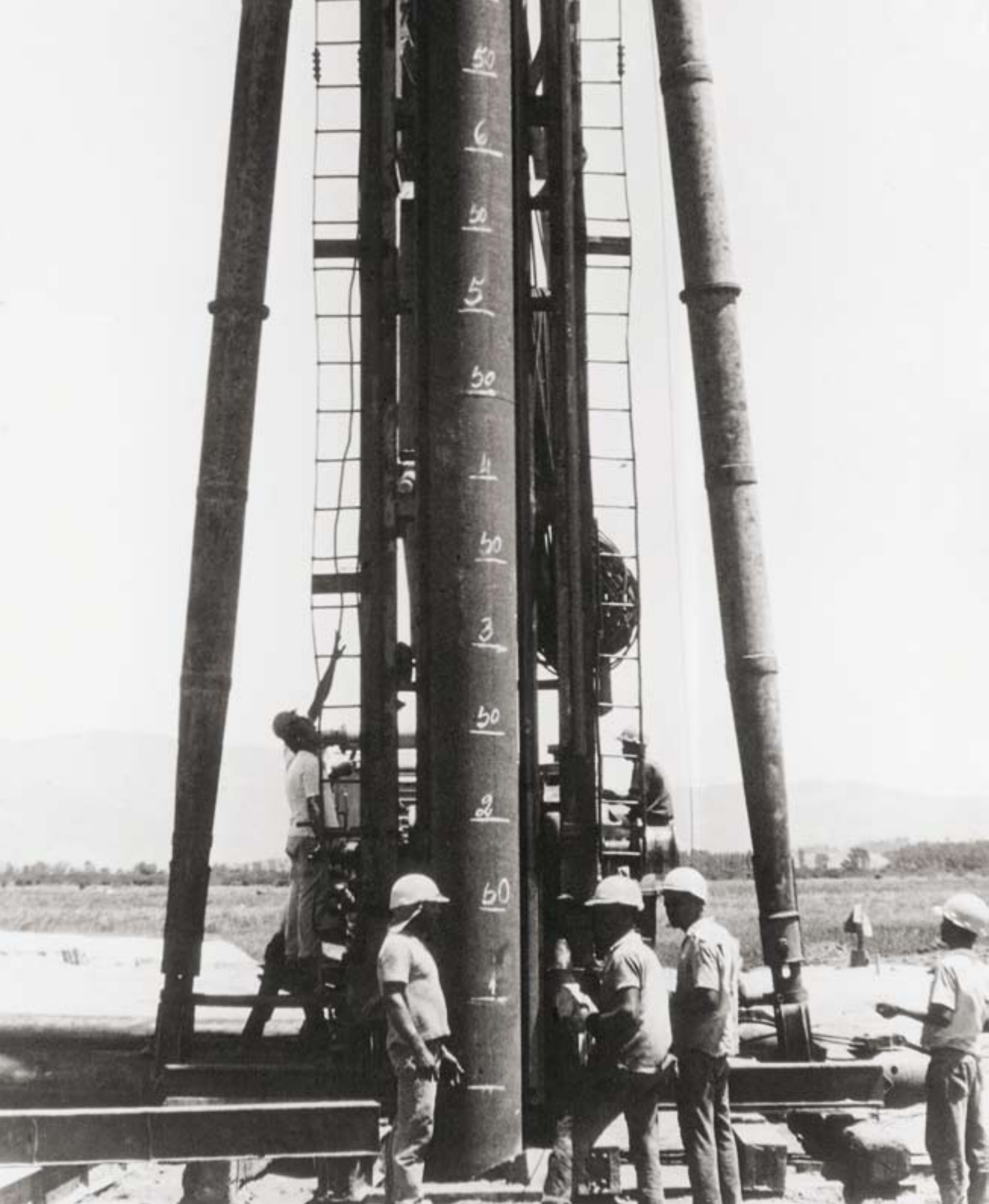
Fundada por el Gobierno de Guanabara en 1961 y dotada de incentivos del estado y federales, Cosigua en realidad no había salido del papel. O mejor dicho, estaba en el suelo arcilloso y pantanoso de un área de 12,5 kilómetros cuadrados del distrito industrial de Santa Cruz, junto a la bahía de Sepetiba. Del ambicioso proyecto industrial dirigido para los mercados interno y externo, con capacidad inicial de 850 mil toneladas y que podía alcanzar a varios millones, sólo se había realizado el movimiento de tierras y el drenaje del terreno.

La piedra inaugural de la usina fue puesta el día dos de marzo de 1971 y enseguida comenzaron los preparativos para la batalla de la construcción. Ingenieros, técnicos y obreros asumieron junto al directorio comandado por Luiz Celestino Pedó, el compromiso de producir acero al año siguiente. Asumieron y lo cumplieron. La usina fundió la primera colada el 19 de diciembre de 1972, un día de mucha “emoción y conmoción”, según Luiz Pedó. Tardaron 21 meses desde la primera estaca hasta la puesta en marcha de la acería, un récord envidiable.



Inicio de los trabajos de construcción de la Cosigua, en los años de 1970. El proyecto de la siderúrgica era ambicioso, preveía la instalación de una fábrica con capacidad para producir 850 mil toneladas anuales, pero que podría, en un futuro, llegar a varios millones.







Vencer el terreno pantanoso de la bahía de Sepetiba fue un desafío para los ingenieros, técnicos y las centenas de trabajadores que construyeron Cosigua. En apenas 21 meses, la fábrica estaba funcionando.



Germano Gerdau Johannpeter, el ministro de industria y comercio de aquella época, Pratini de Moraes (centro), y Klaus Gerdau Johannpeter durante la construcción de Cosigua.

Cosigua comenzó bien. En octubre de 1973, al concluir la primera etapa de implantación, trabajaba con todos los principales sistemas, acería, laminación y trefilería. Con su moderno horno eléctrico de 80 toneladas y coladas de 60 minutos, la usina partía con una capacidad inicial de producción de 250 mil toneladas por año. Esto ya duplicaba la producción bruta de acero del grupo. Pero la usina tenía un compromiso contractual con el Consejo Nacional de Siderurgia, Consider, del Ministerio de Industria y Comercio, de alcanzar las 900 mil toneladas de capacidad hasta el final de la década.

El proyecto parecía posible. La economía continuaba fuerte, confirmando las proyecciones del gobierno y de las empresas. Las firmas constructoras demandaban



enormes cantidades de varillas y perfiles de hierro, impulsadas por las grandes obras que el gobierno brasileño realizaba en esa época. Sin embargo, no se alcanzó la meta. En 1980 Cosigua produjo 670 mil toneladas, un 25% inferior a lo previsto.

Una de las condiciones del acuerdo firmado con el Consider, que en un principio parecía favorable, se transformó en un problema. En esa nueva etapa de expansión, iniciada en 1974, la usina debería utilizar en sus hornos hierro esponja, producido a través del proceso llamado de reducción directa a base de gas reductor obtenido a partir del aceite combustible. La idea era aprovechar materia prima abundante en el país y lograr un proceso industrial más barato. El paquete tecnológico sería suministrado por Thyssen, a través de experiencias desarrolladas en Alemania.



En el lado izquierdo Curt Johannpeter y Helda Gerdau Johannpeter, con Germano, visitan las obras de construcción de Cosigua. Arriba, Luiz Celestino Pedó muestra el proyecto de Cosigua a Chagas Freitas, en la época Gobernador de Guanabara.





Sería imposible esconder la alegría que reinaba el día de la inauguración de Cosigua, en 1973. En la página al lado, Curt Johannpeter acompañado de su esposa, Helda Gerdau Johannpeter, y diversas autoridades cortan el cordón de acero, para inaugurar la nueva siderúrgica Gerdau. Abajo, a la izquierda, en un gesto simbólico, la puesta en marcha de Cosigua; a la derecha, Roberto Nickhorn pronuncia un discurso durante el evento.



Infelizmente, la reducción directa no funcionó como habían previsto. Debido a problemas técnicos que los ingenieros alemanes no consiguieron resolver, y por el súbito y substancial encarecimiento del gas reductor, provocado por el encarecimiento de los precios del petróleo, las expectativas de obtener acero a costos más competitivos no se concretizaron.

Después de intentarlo muchas veces, el proceso fue abandonado en 1979, y la usina volvió a trabajar con la buena y vieja conocida chatarra. Claro que, como era previsible, esto ocasionó situaciones incómodas para los socios. Pero de las discrepancias surgieron los acuerdos. La solución aprobada pedía que Gerdau comprase las acciones de Thyssen. De esa manera, la primera pasó a controlar el 94% del capital votante de Cosigua. El otro 6% permaneció con el Banco Mundial, a través del IFC.

Por la ubicación, infraestructura, financiamiento e incentivos, la adquisición e implantación del proyecto siderúrgico de Cosigua fue una estupenda oportunidad para Gerdau, confirmando con ello la consistencia y el cuidado de la planificación realizada. La asociación con el grupo alemán fue beneficiosa, pues abrió el camino para nuevos conocimientos y experiencias, así como las puertas de las agencias financieras internacionales.

El empresa fue un buen negocio y un duro aprendizaje. Nunca se había hecho una obra tan compleja ni administrado una usina de ese porte. Se aprendió a trabajar con varias cabezas, con los socios, contratistas y agentes fiscalizadores de los bancos y del gobierno. El equipo dirigente procedía de los cuadros de la empresa Riograndense, complementado con profesionales de las universidades. Pero los obreros de la fábrica fueron reclutados en las ciudades vecinas y prontamente entrenados.

Si Riograndense marca el nacimiento de Gerdau en la siderurgia, Cosigua es el marco de la madurez. Su implantación demostró una gran capacidad de planificación y de gestión operativa y estratégica. Alcanzando un millón de

Frederico Gerdau Johannpeter durante el protocolo de firmar la compra del control de Cosigua. En este negocio, la Gerdau tuvo como socio al Banco Mundial, por intermedio del IFC.



toneladas por año en 1979 con la suma de todas sus usinas (cerca del 10% de la producción brasileña), el Grupo Gerdau pasó a verse y a ser visto como una sólida organización empresarial.



Detalle del proceso de fabricación de lingotes en Cosigua, años de 1980. La implantación de la siderúrgica fue un excelente teste que demostró la capacidad de planeamiento y gestión del Grupo Gerdau.



Cuando la Gerdau adquirió el proyecto de Cosigua, no había casi nada concreto. Tras innumerables estudios y reuniones en el terreno pantanoso de la bahía de Sepetiba, comenzó a adquirir forma una de las mayores empresas siderúrgicas de aquellos momentos. Una empresa, que aún hoy sustenta el título de mayor fábrica de aceros largos de América Latina.

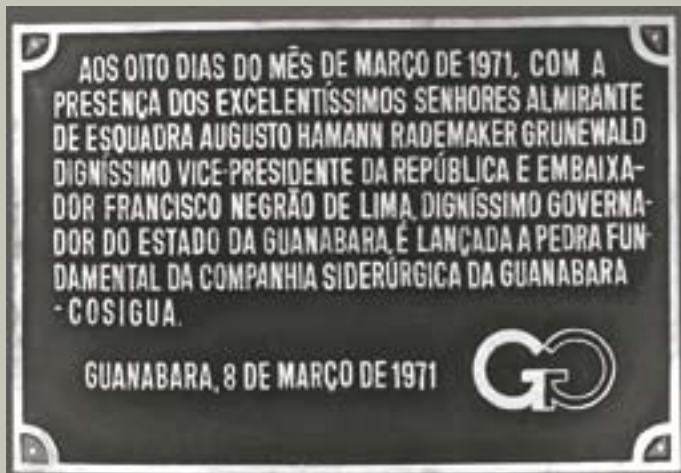
Una parcela demarcada y drenada en una planicie pantanosa de la bahía de Sepetiba, en Santa Cruz, Rio de Janeiro. Eso era lo único que estaba definido en el proyecto de Cosigua cuando, en enero de 1971, Gerdau anunció la compra de la empresa en sociedad con el grupo alemán Thyssen ATH y con financiamiento del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social), el Banco Mundial y la Société Financière Européenne. La tan esperada Usina IV era, en aquel momento, un nuevo frente de desafíos para Gerdau que comenzaba por las obras de infraestructura del proyecto y con un corto plazo para la puesta en marcha.

Un mes después realizaban la ceremonia de la piedra inaugural. Pocos días más tarde levantaban un rústico galpón, enseguida promovido a

La batalla de Santa Cruz

oficina. Para las obras fueron contratadas en los meses siguientes cerca de 1.500 personas, que llegaron a 1.900 al final del año. Una pequeña multitud de obreros, técnicos e ingenieros hizo surgir, entre alojamientos de las constructoras, almacenes de material y máquinas perforadoras para introducción de estacas, las paredes y los techos de Cosigua.

El barro y el polvo se turnaban regularmente en las obras. Los asados de fin de semana en el galpón que servía de comedor – el famoso “*moscão*” –, funcionaba como único privilegio y compensación por el trabajo duro y los turnos que duraban 24 horas. Aunque el comedor no resultaba muy agradable, en cambio el asado a la moda riograndense era esperado ansiosamente por todo el personal. Rompía la fastidiosa rutina, mejoraba el humor del grupo, relajaba el ambiente.



Placa que homenajea la colocación de la piedra fundamental de Cosigua.

Los problemas no faltaban, ni las peleas, a veces. Todo fue superado con tenacidad y talento. En dos años y medio, dentro del plazo establecido en el contrato, Cosigua estaba lista, completa y trabajando con la capacidad inicial prevista de 250 mil toneladas de acero.

La batalla de Santa Cruz también se disputaba en otro frente, no menos importante: el del dinero. La lucha por el financiamiento se extendía por miles de kilómetros y muchos gabinetes de órganos gubernamentales y oficinas de bancos en Brasil, Europa y los Estados Unidos. Aquí la ingeniería era otra, con las planillas de intereses, costes y cambio sustituyendo los planos de arquitectura y los dibujos industriales. Pero la competencia fue la misma. Tanto fue así, que el proceso de financiación de la mitad del capital de Cosigua por el Banco Mundial, negociado en Washington junto al International Finance Corporation despertó un interés especial en los Estados Unidos y terminó transformándose en un *case* presentado por el grupo en Harvard Business School en 1976, bajo el título de *IFC Financing of COSIGUA*. Las razones de tanto interés eran claras: se trataba de un financiamiento para una empresa privada, y estaba basado no tanto en garantías reales como en las proyecciones realizadas sobre los promedios de desempeño. Dos condiciones que el banco aceptaba en muy raras ocasiones.

A pesar de las victorias iniciales, la batalla no había terminado. Las

perspectivas de la fábrica eran muy prometedoras, pero a mitad de camino se interponía una reducción directa y la crisis mundial de petróleo, una combinación explosiva. La torre de la reducción directa estaba más tiempo paralizada que trabajando, conquistando el apodo de “*o grande parrada*” una especie de broma que los brasileños le hacían a los alemanes. Mientras tanto, el precio del petróleo subía por las nubes. No hubo otro remedio que volver a producir con el sistema exclusivo de horno eléctrico con chatarra, pero sin interrumpir las operaciones de la usina. Algo así como cambiar el motor del avión durante el vuelo, de un avión con dos motores, por lo menos.

Superado ese último escollo, se disiparon todas las inseguridades con relación al éxito de la fábrica y a sus enormes posibilidades de expansión. En 1982, la capacidad productiva de Cosigua, con un horno más en funcionamiento, superó la línea simbólica del millón de toneladas anuales de acero y consolidó la posición de mayor fábrica de aceros largos de América Latina. Diez años y muchas centenas de millones de dólares después, la batalla de Santa Cruz estaba vencida.



El desafío y el empeño de colocar una siderúrgica en funcionamiento, en tan solo 21 meses, se compensaba con una buena parrillada, a la moda gaucha, claro.



Siderúrgica Guaíra, en Araucária, Paraná. Nuevos negocios aumentarían la capacidad productiva de la Gerdau, en las décadas de 1970 y 1980.

La historia de la industrialización brasileña entre el final de la Segunda Guerra y los años 80 es una de las referencias de la historia de la revolución industrial en el siglo xx. Brasil es un caso especial. En apenas tres décadas el país cambió radicalmente su condición de una economía agro-exportadora tradicional, para una de las 10 más industrializadas del mundo capitalista. Potenciando el mercado interno y consiguiendo atraer el capital externo, la economía brasileña creció en unos niveles que aun hoy se consideran sorprendentes.

Las empresas se multiplicaban por millares, desde la industria química y metalúrgica hasta la ingeniería de grandes estructuras, de la industria automotriz a la de alimentos. No todas prosperaron ni sobrevivieron. Hasta las que tenían un fuerte apoyo macroeconómico necesitaban desarrollar estrategias propias, para aumentar la capacidad y la eficacia de la producción, mejorar el esfuerzo de las ventas, conquistar posiciones entre los competidores. Las empresas que no lo hicieron, por falta de visión, de medios o de competencia, cambiaron de actividad o salieron del mercado.

PRODUCCIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Desde el comienzo de 1950, que coincide con la entrada en la siderurgia, aumentar la producción y segmentar los productos era el camino adecuado para directores, gerentes y todos los que participaban en la administración de las empresas Gerdau.

La empresa Riograndense de la avenida Farrapos, aunque fue adquirida para suministrar materia prima a la fábrica de clavos, generaba otros productos a partir de los lingotes de acero, los laminados largos y los trefilados, como varillas, perfiles, cables y alambres. Era, y aún es, la línea de producción natural de las *minimills*, que permite optimizar el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Cuando Gerdau decidió implantar la segunda unidad industrial de Riograndense, en Sapucaia do Sul, lo llevó a cabo para aumentar su capacidad productiva y para ampliar la línea de productos a través de una multiplicidad vertical, un producto básico con distintas presentaciones. Lo que se pretendía era producir más acero y más modelos de barras, perfiles y alambres para atender demandas específicas de diferentes mercados, sectoriales o regionales e, incluso, otras fracciones del mercado.



La diversificación de productos fue una de las estrategias adoptadas para conquistar nuevos mercados, desde los sectores de la construcción y el agropecuario hasta el de la industria metal-mecánica.



Para el público en general, la actividad siderúrgica está asociada a los altos

hornos, consumo intensivo de mineral de hierro y carbón mineral y producción en gran escala de bloques y planchas que, después de laminados, se transforman en chapas gruesas o finas y perfilados estructurales. Esta es la siderurgia clásica, concentrada en grandes usinas y hoy dirigida principalmente a la producción de chapas y aceros pianos en general.

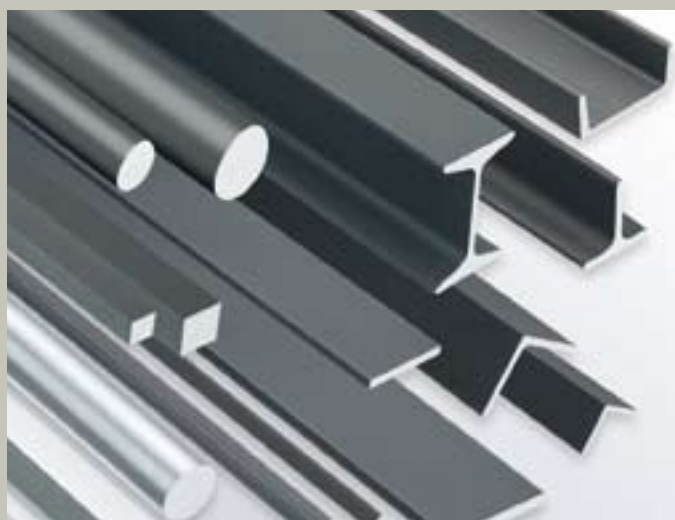
Pero no es la única. A su lado se desarrolló, principalmente en el siglo XX, la siderurgia basada en usinas menores alimentadas con electricidad y chatarra y especializada en la producción de aceros largos, materia prima de las barras y del hilo de máquina que, laminados y trefilados, se transforman en varillas, perfiles leves, clavos y alambres. La importancia del sector de largos hoy está plenamente comprobada, tanto por los volúmenes producidos—cercaos a los de la siderurgia tradicional—, como por el nivel tecnológico de la producción, revelado, por ejemplo, en la fabricación de aceros especiales, como los inoxidables.

La Gerdau es la siderurgia de acero largos, de allí salen también barras y perfiles, vigas y aceros especiales que atienden las distintas necesidades del mercado.

Acero largos

Gerdau participa de este desarrollo desde su entrada en la siderurgia.

Durante los primeros treinta años de actividad aumentó continuamente su capacidad productiva y diversificó expresivamente su línea de productos largos. A comienzos de 1980, Gerdau ya ofrecía 34 productos diferentes, entre diversos tipos de alambres, barras, cantoneras, cordelería, cables de acero, cadenas, perfiles, clavos, remaches, telas soldadas y varillas para hormigón, dirigidas a diferentes tipos de mercados, desde la construcción al mercado agropecuario y a la industria metal-mecánica.



Aumentar los volúmenes y diversificar los productos finales fue la estrategia permanente del grupo en su estructura de producción. No ahorraron esfuerzos ni inversiones para elevar la capacidad y mejorar la eficacia. Junto con las nuevas usinas se generaron sucesivos perfeccionamientos técnicos, como la producción continua de lingotes, el uso de lanzas de oxígeno en los hornos eléctricos, los hornos olla, los laminadores más veloces, y así sucesivamente.

Éstos y otros recursos tecnológicos, algunos importados, otros desarrollados internamente, permitieron desde coladas más rápidas y con menores intervalos entre ellas, hasta la producción de una cantidad mayor de tipos y formas de varillas, perfiles, cantoneras, alambres y cables, sin olvidarse de los viejos clavos y de las novedades como los alambres galvanizados y los alambres de púa.

REGIONALIZACIÓN

Crecer siempre, producir más y mejor, pero acompañando de cerca la conducta de los mercados: otro principio básico de la estrategia de expansión de Gerdau en los años 60 y 70. Esto fue seguido rigurosamente en todos sus movimientos de avance, desde Rio Grande do Sul hacia el centro económico del país, y durante el establecimiento en regiones importantes.

El avance constante, pero prudente, apoyado en una cuidadosa visión global de mercado y en la evaluación de las perspectivas de cada empresa a largo plazo. Ése fue el método utilizado tanto para la adquisición de Açonorte, en Pernambuco, como para la implantación de Cosigua, en Rio de Janeiro.

Conviene decir que esas dos opciones, principalmente la segunda, fueron algo más que decisiones importantes para el crecimiento del Grupo Gerdau. Fueron decisivas en el momento de definir el proyecto de su actuación a nivel nacional.

A finales de los años 70, el grupo ya había delineado un modelo de acción



Curt Johannpeter en la adquisición de la Siderúrgica Guaíra, en 1972. Localizada en el estado de Paraná, la fábrica fue constituida en 1946 y permitió mejorar la actuación de la Gerdau en el sur de Brasil.

REGIONALIZACIÓN

Fábrica de Araucária, en Paraná. Tras la adquisición de Guaíra, su planta fue reestructurada y transferida para el municipio de Araucária.



regional que funcionaría durante toda la década siguiente, basado en tres grandes núcleos: el Sur, con Riograndense, el Centro con Cosigua y el Nordeste con Açonorte. La operación comercial continuó en São Paulo, con la Comercial Gerdau, y la administración del grupo centralizada en la oficina de la avenida Farrapos, en Porto Alegre.

Otros pasos en esa misma dirección fueron la adquisición, en 1972, de la Siderurgia Guaíra, en el estado de Paraná, sur de Brasil. Y la compra en 1974 de la Companhia Siderúrgica de Alagoas, Comesa, situada en el nordeste brasileño. En 1981, el grupo, con apoyo del gobierno del estado de Ceará, nordeste del país, comenzó la construcción de la Siderúrgica Cearense en Maracanaú, cerca de Fortaleza, que fue puesta en marcha al año siguiente.

Esas tres usinas no eran grandes. Ampliaban la capacidad industrial del grupo en un 15%. Sin embargo, reforzaban posiciones en el Sur y en el Nordeste y permitían actuar más directamente en los mercados locales, como el de Paraná, en el caso de Guaíra, y de los estados del norte de Brasil, en el caso de la Cearense.



Arriba, la Fábrica de Araucária de la Gerdau Guaíra, Paraná, durante la primera colada del acero, en 1982.

Al lado, un electroimán recoge la chatarra, Gerdau Guaíra.



Enfriamiento de varillas. La Gerdau Cearense, en Maracanaú, estado de Ceará, en el nordeste de Brasil, tuvo su piedra fundamental colocada en 1981. Dos años después iniciaba el proceso de laminación.

El sentido de la regionalización de las operaciones estaba claro: crecer de manera equilibrada, ganando y afirmando posiciones, repartiendo los riesgos. La palabra de orden era avanzar con moderación, sintiendo la pulsación del mercado.

Ese fue el mensaje que el “*Seu Curt*” daba siempre a sus ejecutivos y, particularmente, a sus cuatro hijos con los que dividía la dirección de las empresas, Germano en el área comercial, Frederico en las finanzas y administración, Klaus en el área técnica y Jorge en planificación, recursos humanos, comunicación social y dirección general. Ya en 1970, cuando la economía se aceleraba en los años del “milagro” y alimentaba los sueños de muchos empresarios, él advertía: “A pesar de todo, la prudencia nos dice que no debemos dejarnos llevar por la euforia. Se

están comenzando a construir los cimientos que sostendrán la gran estructura de acero de este país. Es necesario tener cuidado y hacerlo con esmero técnico, sin errores, sin vicios”. En la víspera de comenzar la implantación de Cosigua, la empresa más audaz y portentosa que el grupo tenía en la época, esas palabras no eran apenas oportunas y ponderadas. Eran iluminadas.

ENCUENTRO DE CULTURAS

La regionalización progresiva de las operaciones a finales de 1970 con empresas más autónomas dentro de sus respectivas áreas geográficas, tuvo otro efecto importante, además de los mercadológicos. Gracias a ella, el Grupo Gerdau no solo afirmó las bases de un desempeño nacional fuerte y perdurable, sino que desencadenó y alimentó una nueva dinámica interna, con reflejos sobre su perfil original.

La expansión de los negocios hacia afuera de Rio Grande do Sul, en un proceso pensado y realizado estratégicamente, le abrió los caminos de Brasil al Grupo Gerdau. Lo llevó a descubrir e incorporar la multiplicidad social y cultural brasileña, un país donde conviven culturas muy variadas, debido principalmente a las diferentes colonizaciones y las nacionalidades de los inmigrantes que aquí

A la izquierda, parrillada en conmemoración de la primera colada del acero de la Gerdau Guaíra. A la derecha, Jorge Gerdau Johannpeter entre los trabajadores de la Gerdau Guaíra. Las imágenes marcan la puesta en marcha de la nueva fábrica, en Araucária, Paraná, en 1982.





llegaron. En las empresas Gerdau pasaron a convivir *gaúchos, cariocas, paulistas* y *pernambucanos*. A ellas llegaron profesionales de diversas procedencias y formaciones, con estilos diversos, pero todos dispuestos a mostrar competencia y a construir una carrera. Los dirigentes, en su mayoría de Rio Grande do Sul, pasaron a circular entre las unidades y tuvieron que aprender a administrarlas dentro de sus realidades específicas, buscando obtener eficiencia con una mezcla de rigor y flexibilidad.

Con ese encuentro de culturas, el grupo profundizó sus raíces y, al mismo tiempo, cultivó una mayor flexibilidad que le ayudó a manejar escenarios regionales diversos. Se derribaron estereotipos, se sumaron experiencias, se agregaron talentos, se estimuló

Con la expansión de los negocios, la Gerdau comenzó a contar con la colaboración de personas de diversas procedencias y culturas diferentes. Incentivar la integración de esas culturas fue la base que sustentó la expansión de los negocios. Así nació el primer informativo interno del grupo, el *Ferronotícia*, creado en 1965.



el diálogo y se reforzó el espíritu de equipo. Pese a que existía una mayor competencia interna, en ocasiones difíciles de administrar, el grupo consiguió sinergia en los negocios, creó nuevos estímulos y posibilidades para sus colaboradores.

La regionalización de las operaciones en la transición de los años 70 a los 80, anticipó lo que hoy se reconoce y se practica por las mejores empresas: descentralizar y situar sus operaciones dentro de la realidad específica de los diferentes mercados y de las comunidades. En otras palabras, asumir la diversidad cultural, con su potencial de conocimiento y sensibilidad, y transformarla en una ventaja competitiva.

Esta descentralización soportó ajustes posteriores en un movimiento pendular natural determinado por las necesidades de gestión. Pero tuvo un papel fundamental en el enriquecimiento y en la formación de la cultura Gerdau. Como en un horno olla, en donde el acero líquido recibe varias ligas metálicas para mejorar las propiedades químicas, la resistencia mecánica y la homogeneidad de los lingotes, adicionó nuevos elementos a la cultura original de Gerdau, enriqueciéndola y preparándola para el futuro. Hoy, los dirigentes brasileños pueden trabajar normalmente en América Latina, en Canadá, en los Estados Unidos y en donde sea necesario, porque el Grupo Gerdau desarrolló su capacidad de adaptación y amplió su percepción de los negocios. Eso comenzó hace tres décadas, con la presencia en Recife, en Rio de Janeiro, en São Paulo y en todo Brasil.

La cultura Gerdau resurgió más fuerte de ese movimiento de expansión regional. Sus raíces antiguas aseguraron la unidad dentro de la diversidad. Sobre todo, las raíces de la cultura familiar, heredadas por la nueva generación de directores, la de los hijos de Curt Johannpeter y Helda Gerdau. La generación que creó un modelo de profesionalismo aún más elevado y que añadió nuevos ingredientes al caldo de cultura Gerdau, ya rico en austeridad y dedicación al trabajo, de reconocimiento y valorización de las aptitudes personales y profesionales.

Germano, Klaus, Jorge y Frederico Gerdau Johannpeter ya ocupaban,

desde 1970, los principales cargos directivos en las empresas del grupo. En realidad, participaban de todas las decisiones importantes, tanto en lo estratégico como en lo operativo, desde mediados de la década anterior. Curt Johannpeter, con el apoyo de Roberto Nickhorn, comenzaba a pasar el mando para la nueva generación de directores del Grupo Gerdau.

La nueva generación era la de sus cuatro hijos, con edades comprendidas entre los 20 y los 30 años. Estaban asumiendo la dirección de los negocios, no tanto por ser hijos sino por las aptitudes y capacidades demostradas, condiciones reiteradas por Curt en una entrevista realizada en 1972:

Pasando del mando

“Quien dese los puestos más significativos, tendrá que presentar sus credenciales de trabajo, capacidad y dedicación”. No era mera retórica.

Jorge, que después de pasar por la Gerencia Financiera asumió la Dirección General y la responsabilidad político-estratégica del grupo, comenzó barriendo el suelo de la fábrica de clavos, entre los turnos, cursando contabilidad y derecho por la noche. Germano, por ser el mayor, comenzó enseguida a trabajar en la fábrica de la avenida Farrapos. En el patio de chatarra de la fábrica ponía en marcha una trayectoria que lo llevó a asumir el área comercial, mientras se dedicaba al curso de economía. Klaus, un ingeniero de vocación, también pasó por la fábrica de clavos. Trabajó en la instalación de la



usina de Sapucaia al mismo tiempo que estudiaba en la facultad y después ocupó el área técnica e industrial del grupo. Frederico, el menor, heredó de su padre el interés por los números y las finanzas. Pero mucho antes de asumir el área financiera tuvo que trabajar en la producción de davos. En esa época asistía por la noche al curso técnico de contabilidad y cursaba la facultad de economía. Anclados en los años de formación básica, técnica y académica, a los que se sumaban otros cuantos años de experiencia práctica en las empresas, intermediados por cursos y prácticas en el exterior, los cuatro hermanos estaban listos para posicionarse al frente de los negocios. Y llevaban el legado de una sólida cultura familiar, de sus valores de integridad, austeridad y dedicación competente al trabajo.



En los años de 1970, una nueva generación comenzó a comandar los destinos de la Gerdau, los hijos de Curt Johannpeter y Helda Gerdau Johannpeter. En la página al lado, Curt con sus cuatro hijos, a partir de la izquierda, Germano, Klaus, Jorge y Frederico. Al lado, a la izquierda, otra fotografía de la familia Gerdau Johannpeter. Abajo, el consejo de administración de la Gerdau en 1970, de izquierda a derecha, en primer piano, Curt Johannpeter, Germano Gerdau Johannpeter y Klaus Gerdau Johannpeter. En segundo piano, Roberto Nickhorn, Jorge Gerdau Johannpeter y Frederico Gerdau Johannpeter.





Instalaciones de la Comercial Gerdau, en São Paulo. La empresa, creada en 1971, reforzó la actuación de la Gerdau en el área comercial.

Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter y Jorge Gerdau Johannpeter, en los años de 1960. Nickhorn tuvo una participación decisiva en la estructuración del sector de ventas y compras de la Gerdau.



En la tradición del Grupo Gerdau, vender siempre fue un ingrediente esencial del negocio. Desde los tiempos de la fábrica de clavos de la calle Voluntários da Pátria, cuando los negocios tenían una escala mucho menor, hasta la época de la expansión en la siderurgia, cuando las actividades lograron una extraordinaria amplitud, vender, vender bien, en realidad, en términos de atención, precio y utilidades, siempre fue visto como uno de los fundamentos y una de las señales vitales de la empresa. Lo que no quiere decir que la acción de vender haya tenido siempre el mismo peso dentro de la operación industrial. Es comprensible que la entrada en la siderurgia y la rápida expansión de las usinas le hubiesen mostrado al grupo un nuevo flanco en las áreas de producción. La propia imagen pública proyectada a partir de ese momento por Gerdau pasó a ser la de una organización con base industrial.

La preocupación por la estructura de compra y venta, sin embargo, es muy antigua. Y justamente se debe destacar la actuación decisiva del Sr. Roberto Nickhorn para consolidar el área comercial del grupo. Comerciante nato y muy perspicaz para identificar problemas y encontrar soluciones con relación a la compra de chatarra, a los contactos con distribuidores y clientes y a la logística de envío de productos para mercados distantes, Nickhorn siempre estuvo empeñado en garantizar el buen funcionamiento de la estructura de ventas.



Comprar y vender bien era para él casi un asunto personal. Por ello, desarrolló una verdadera cultura comercial, la incorporó a la cultura del grupo y formó los primeros cuadros profesionales del área de ventas. Su legado maravilloso, principalmente a partir de los años 1970 y 1980, cuando el aumento acelerado de la capacidad productiva exigió un crecimiento semejante a la capacidad de ventas, tuvo continuidad con la actuación de Germano Gerdau Johannpeter quien ya desde muy joven acompañó el cotidiano del área comercial.



En la década de 1970, al mismo tiempo en que se precisó reforzar la actuación en el área de ventas, la compra y la operación con chatarra alcanzó una nueva magnitud en las empresas Gerdau.

DE COMPRADORES Y VENDEDORES

En la década de 1950, las remesas de varillas de hierro, alambres y clavos de la marca Gerdau, producidos por Riograndense, ya llegaban a todo el mercado regional y a mercados del sudeste, del nordeste y del norte de Brasil. En camiones a Santa Catarina y Paraná, en barcos para Rio de Janeiro, Bahia y Pernambuco, los productos viajaban, en muchas ocasiones, durante más de un mes hasta llegar a los clientes, bajo la supervisión de los representantes locales y los distribuidores.

En el sentido inverso, la chatarra usada para fabricar esos productos procedía de proveedores locales y regionales. Reunida por recolectores de hierro

Un sello perforado por un davo, que lleva en el centro, muy destacado, el nombre Gerdau y debajo la palabra “garantía”. Este sencillo dibujo, de la labra de “Seu Nickhorn”, fue, hasta 1960, la expresión gráfica de la marca Gerdau. Aparecía en los paquetes de davos, aun de cartón, en los catálogos y en todo el material impreso. Cada empresa 10 reproducía en formas y colores diferentes. Además de sencillo, el dibujo seguía representando la actividad metalúrgica de los davos, mientras que el grupo aceleraba la marcha en el sector de la siderurgia.

Ese crecimiento acelerado de los años 70, tanto en el campo industrial como en el comercial, obligó al Grupo Gerdau a repensar sus estrategias de marketing y de comunicación empresarial. El grupo necesitaba una marca uniforme que lo identificase como

Fijando la marca

organización. Para crearla contrató a la Standard Propaganda de São

Paulo. Así nació el primer logotipo del Grupo Gerdau: dos Gs dibujadas, una frente a la otra, como dos flechas mirando hacia arriba, indicando el espíritu de cohesión y la determinación de crecimiento de la organización; debajo, el nombre Grupo Gerdau y después sólo Gerdau. A comienzos de la década de 1980, las dos Gs fueron puestas dentro de un cuadrado con fondo azul, asociado al nombre Gerdau.

La marca mostró fuerza. A pesar de haber sido estilizada en diversas ocasiones y de los diferentes eslóganes que le fueron asignando a lo largo del tiempo, consiguió atravesar más de dos décadas y permanece estable al iniciarse un nuevo centenario de la empresa.



La evolución de la marca Gerdau a lo largo de los años.



viejo (charreros), era vendida a los depósitos y revendida a los proveedores directos de la fábrica, que llevaban el material en sus camiones. Luego entraron en el negocio los llamados suministradores institucionales, empresas del sector mecánico-metalúrgico que poseían desechos de material metálico, útiles para las siderúrgicas. Con el aumento de la producción y del consumo de materia prima. Gerdau debió estructurar mejor toda la “operación chatarra” para enfrentar la subida de los costos. La estructuración preveía la acción de la empresa dentro de esos mercados.

El aumento de la capacidad productiva y la expansión territorial de la actividad industrial del grupo exigió nuevos planteamientos en los dos extremos comerciales. En la compra de chatarra, insumo principal junto con la electricidad, urgía obtener escala y agilidad. En el de la comercialización de los productos era prioritario mejorar la logística y tener autonomía frente a las grandes redes de distribución.

En 1974, la Comercial Gerdau comenzó a operar como distribuidora de aceros largos. En aquella época poseía tres filiales.

Se consideró la posibilidad de que las propias fábricas se ocupasen de esa actividad en las áreas en donde se estaban implantando. Poco después constataron que esa no era la mejor solución. Especialmente en el contexto de los años 70, cuando el mercado era acentuadamente comprador, con la intensa demanda de las grandes obras públicas y de los programas habitacionales. Se vendía todo lo que se producía y lo que aún estaba por producirse, pero sin los resultados correspondientes. “La presión era enorme y no podíamos controlar los acontecimientos. Estábamos siendo comprados o vendidos. No estábamos siendo vendedores”, confirman algunos dirigentes de la época.

COMERCIAL GERDAU

La ventas eran excelentes, pero las utilidades no tanto. Para modificar esa ecuación fue creada el día 1 de febrero de 1971 la Comercial Gerdau. Ubicada en São Paulo, en un edificio construido al lado del lugar donde funcionó la Indústria de Arames São Judas Tadeu, la nueva empresa debería “especializarse en la adquisición idónea de materias primas y en la comercialización de los productos siderúrgicos de las asociadas y otras mercancías”.

A partir de ese momento, la nueva empresa se responsabilizaría por gran parte de la compra de chatarra para las usinas y por la venta de los productos en el mercado nacional. No habían puesto su sede en la capital paulista – donde permanece hasta hoy –, por una mera casualidad. São Paulo es el epicentro de la región que concentra el mayor mercado productor y consumidor del país y una de las principales fuentes generadoras de chatarra. Aunque las unidades industriales pudieron continuar con sus operaciones de compra y venta, la gran actividad comercial del grupo tenía, a partir de ahora, un responsable principal.

Catálogo de productos de la Comercial Gerdau.





El Departamento Comercial Gerdau tuvo un crecimiento rápido, con la apertura de filiales en diversas ciudades brasileñas. En las páginas siguientes, la sede de la Comercial Gerdau, en São Paulo.





Comercial Gerdau
AÇO - FERRO - ARAMES





El sitio de la empresa. A través de la Internet, el departamento Comercial Gerdau creó un nuevo canal de ventas y de comunicación con sus clientes.

Como recuerda Germano Johannpeter, uno de los defensores de la creación de la nueva compañía con el argumento “dos venden más que uno”, había perspectivas favorables en la centralización de las actividades comerciales del grupo en la Comercial Gerdau. La perspectiva más inmediata era poder reducir los costos financieros y simplificar las operaciones entre las propias empresas del grupo. Otra era acumular conocimientos sobre la dinámica y las demandas específicas de los mercados y de sus segmentos en cada región, gracias a una mayor proximidad con los proveedores, en el caso de la compra de chatarra, y con los representantes en el caso de la venta de productos, en todo Brasil. Otra perspectiva, no menos importante, era obtener más posiciones en el mercado, con más autonomía y movilidad proporcionadas por la nueva empresa que pasaría a comercializar productos propios y también de terceros, incluso aceros planos.

Las metas eran ambiciosas y en un principio la empresa creció muy rápido: abrían dos o tres filiales al año. En cambio, durante la transición de los 70 a los 80, el crecimiento fue más lento, reflejando la retracción económica del país durante ese período. Superada esa etapa, la empresa pisó de nuevo el acelerador. Entre el final de los años 80 y el comienzo de la década siguiente, la Comercial Gerdau ya disponía de varias decenas de filiales en las principales ciudades del país.

El crecimiento y el éxito de la Comercial Gerdau tuvo efectos positivos para el desempeño general del grupo. Efectos que van mucho más allá de un sencillo aumento en el volumen de ventas o del incremento de la facturación. En primer lugar, se debe reconocer que sin sus equipos de vendedores profesionales difícilmente los productos Gerdau llegarían a todos los rincones donde comenzaron a llegar. Con el empeño y la persistencia de quien hace de la venta su oficio, ellos llevaron los clavos, las vigas, los ganchos y los alambres hasta las más recónditas localidades del interior de Brasil. Comenzaron a atender nuevos

consumidores, integraron sectores que todavía no participaban de los circuitos de producción y consumo, ensancharon los límites del mercado nacional.

Otra contribución expresiva de la Comercial Gerdau, difícil de medir con precisión pero fácilmente percibida, fue la difusión y el refuerzo de la marca. Con las filiales esparciéndose y los vendedores en la lucha diaria de visitar, conocer y encantar a clientes de todo Brasil, el nombre Gerdau se consolidó más aún como marca nacional y símbolo de calidad en productos siderúrgicos.

La Comercial Gerdau comenzó pequeña, creció y mostró su densidad. Tuvo una participación importante en la estrategia general del Grupo Gerdau para consolidarse en el mercado brasileño a través de estructuras de actuación regional, tanto en el campo industrial como en el comercial. Con su determinación deshizo resistencias, ocupó espacios y generó utilidades. Con su competitividad intensificó la emulación entre las empresas, un estímulo positivo y recomendado para mantener el grupo a todo vapor. Por encima de todo recuperó y potenció la vocación comercial del Grupo Gerdau; y éste fue, sin lugar a dudas, su aporte más decisivo.



El contacto directo con el cliente final posibilitó un mayor conocimiento del mercado y de sus necesidades, informaciones valiosas para cualquier empresa en sintonía con el mercado.



Estructurada y consolidada en las áreas de producción y comercial, la Gerdau daría un impulso a su gestión corporativa, fortaleciendo los vínculos con su público interno.



La retrospectiva del período de 1950 a 1980 no deja lugar a dudas. El grupo maduró en esos 30 años, en medio a una verdadera explosión de los negocios y de las primeras experiencias innovadoras de gestión corporativa. Creció con sus propias energías, conquistó posiciones importantes en el sector siderúrgico brasileño. En ese escenario de muchas transformaciones y novedades, de la televisión en colores hasta los shopping centers, de la construcción de las grandes obras a la introducción de las computadoras, la siderurgia se mantenía firme como una de las tenaces palancas del desarrollo nacional.

Entre las fábricas y el mercado financiero, entre la reforestación y la extracción de maderas, el Grupo Gerdau amplió sus actividades hacia varias áreas. Para captar recursos, abrió las empresas al mercado bursátil. Para asegurar un crecimiento sostenido, invirtió en tecnología de producción y gestión, creó una fuerte estructura comercial, avanzó en la informatización. Para estimular el desempeño de los colaboradores, invirtió en recursos humanos, en la valorización, en el profesionalismo y en la mejora de las condiciones de trabajo.

Con todo esto, la expresión “Grupo Gerdau” dejó de ser la auto-denominación formal del grupo, utilizada en comunicados e informes. Logró obtener consistencia interna y visibilidad externa. Se convirtió en la expresión de una identidad, de un organismo constituido por varias empresas y movido por una cultura empresarial.

MULTIPLICACIÓN DE LOS NEGOCIOS

A comienzos de los años 80, el Grupo Gerdau sumaba seis unidades siderúrgicas instaladas desde Rio Grande do Sul hasta el estado de Ceará, una industria metalúrgica y una empresa comercial, además de otras empresas vinculadas a diversos ramos de actividad, como Seiva-Cifsul (reforestación), en Rio Grande do Sul; la maderera Rio das Pedras (reforestación y extracción de madera), en Santa Catarina; la Trefilería Cotia (alambres y cables) y Metálicos (chatarra), ambas en São Paulo.

Durante la primera mitad de la década del 70 tuvieron un banco de inversiones, el Bansulvest, al lado de tradicionales empresas del sur de Brasil: Banco Industrial e Comercial do Sul S.A., Astra – Cia. de Administração e Comércio, Leopoldo Geyer



Brotos de eucaliptos para reforestación Seiva-Cifsul, Ponte Alta do Norte, estado de Santa Catarina. Creada en el inicio de los años de 1980, la empresa implanta florestas de eucaliptos que garantizan insumos para la producción del acero.



Camión de Metálicos, empresa creada en 1981 para actuar en la comercialización, colecta y almacenaje de chatarra.

S.A., Metalúrgica Abramo Eberle S.A., Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. y Renner Herrmann S.A. En 1974 Gerdau asumió el control accionario de la institución, en sociedad con el Banco Francés e Italiano para América del Sul, hoy Banco Sudameris Brasil, y con la Holding Corpora. Sin embargo, la retracción y la inestabilidad que hubo en el mercado de capitales a mediados de la década, modificaron todo el escenario y llevaron a la venta de la organización a Unibanco.

Algunos de esos negocios, como la reforestación, fueron estimulados por los incentivos o las exenciones fiscales. Otros resultaron del aumento de la

capacidad productiva del grupo y del apoyo a su actividad principal, como es el caso de la comercialización de la chatarra. Otros fueron incentivados por circunstancias favorables, como el caso del banco de inversiones, creado cuando las operaciones de crédito y financiación para consumidores y empresas se presentaban como actividades atractivas y prometedoras.

Conviene recordar que parte de los recursos invertidos en esas empresas procedía de la aplicación de las utilidades del propio grupo. No todos lograron mantenerse. Algunos fueron desactivados, reformulados o fusionados a otras empresas. Muestran, sin embargo, que el Grupo Gerdau estaba atento al mercado, a sus humores y perspectivas, y siempre dispuesto a aprovechar las oportunidades que mas beneficiasen su actividad.

MERCADO BURSÁTIL

El mercado bursátil siempre mereció la atención del Grupo Gerdau. Lo cual, seguramente, tuvo mucha relación con la actuación de Curt Johannpeter, experto en finanzas, acostumbrado a tratar con banqueros, auditores, accionistas e inversionistas y a negociar con títulos, intereses y dividendos, a evaluar opciones y riesgos.

El primer paso hacia el mercado bursátil fue dado en 1947 con la transformación de la fábrica de clavos Hugo Gerdau en Sociedad Anónima y con el registro en la Bolsa de Fondos Públicos de Porto Alegre, aunque sólo en 1962 se selló esa unión. Ese año Deltec abonó el 14% del capital de Riograndense y de Metalúrgica Gerdau en acciones preferentes y un año después la empresa comenzaba a pagar dividendos. Era la apertura oficial del grupo al mercado de capitales. En 1967 la Metalúrgica Hugo Gerdau, como sociedad de capital abierto, hizo el primer lanzamiento público de acciones en las Bolsas de Rio de



En 1969, el periódico *Ferronoticia* divulgaba el lanzamiento de las acciones de la Riograndense en la Bolsa de Valores de São Paulo. Un año más tarde, el lanzamiento de las acciones ocurría en Rio de Janeiro, ante la presencia de Paulo Setembrino da Cruz, Germano Gerdau Johannpeter, Luiz Cabral de Menezes, Roberto Teixeira da Costa y Jorge Gerdau Johannpeter, a partir de la izquierda.



Frederico Gerdau Johannpeter discursa en una cena promovida por la Asociación Brasileña de Analistas de Mercado de Capitales, 1976.

Janeiro y de São Paulo. En los años siguientes, las demás unidades siderúrgicas y la Seiva también abrieron capital y promovieron el lanzamiento de sus acciones.

En 1980 el Grupo Gerdau tenía cinco empresas abiertas con acciones negociadas en la Bolsa. El número de accionistas prácticamente se había duplicado en 10 años. Llegaba ahora a 21 mil. Cuatro años más tarde, con las grandes campañas de venta de acciones de Cosigua, ese número subía a los 87 mil accionistas, comprobando el creciente interés de los inversionistas, individuales e institucionales.

Vender 26,7 mil millones de acciones de Cosigua en el mercado primario de capitales en un corto espacio de tiempo (de 15 a 90 días); conquistar 60.600 nuevos accionistas y captar 45 millones de dólares fueron la metas de una campaña nacional, tan rápida como intensiva, lanzada el día 12 de junio de 1984 por el Grupo Gerdau. Realizada por la entonces Standard Propaganda, utilizaron correo dirigido, afiches y todos los recursos de los medios electrónicos y de la prensa, desde la radio y la televisión, en horario de *rating*, hasta los periódicos y revistas de circulación nacional. Estuvo apoyada por un *pool* de bancos y tres mil agencias en todo el país, la campaña alcanzó todos sus objetivos y los superó ampliamente en un tiempo récord. En apenas 25 días se vendieron todas las acciones y se conquistaron cerca de 76 mil nuevos suscriptores.

La campaña fue un éxito total y sorprendente. Sus resultados, muy por encima de lo esperado, revelaron, además de la gran aceptación de las acciones de la mayor unidad industrial del Grupo Gerdau, la excelente imagen de la organización ante el público, lo cual ayudó atrayendo a los grandes y a los pequeños inversionistas del mercado

Acciones de éxito

bursátil, interesados en pequeñas aplicaciones seguras a largo plazo, y garantizó la deseada pulverización de las acciones. Confirmaron el alto nivel de la creación y planificación de una campaña publicitaria innovadora, seria y, al mismo tiempo, divertida. Les resultaba simpática y atractiva a los diversos públicos (empleados, clientes, bancos, Comisión de Valores Mobiliarios - CVM), y fue capaz de convencer al gran público de la ventaja de comprar acciones en vez de jeans o relojes. Un público, vale recordar, poco acostumbrado a comprar acciones y menos aún acciones de una siderúrgica con un nombre casi desconocido.

Cartel de la campaña de lanzamiento de las acciones de Cosigua, en 1984.



Si el Grupo Gerdau mostraba interés en el mercado accionario por el cuidado con que trataba a los accionistas y por la seriedad y el rigor de sus informaciones, el mercado también demostrara interés de invertir en sus empresas. Demostraba interés y confianza comprando acciones y destacando el trabajo del grupo con sucesivos premios, como el *Prêmio Mauá* de la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro y del *Jornal do Brasil*, ya en su primera edición en 1976, y el *Prêmio Abamec*, de la Asociación Brasileña de los Analistas de Mercado de Capitales, también en 1976. Era el reconocimiento por el esfuerzo del grupo en tratar profesionalmente y remunerar adecuadamente a sus accionistas.

FUNDACIÓN GERDAU

Los intereses de los directores del grupo no sólo se concentraban en expandir los negocios y atraer inversionistas. Al mismo tiempo que se preocupaban en atender bien al público externo, a los proveedores, a los clientes y a los accionistas, también cuidaban a su público interno, la mejora de las condiciones de trabajo, el estímulo y el apoyo a los empleados y a sus familiares.

Era una preocupación antigua, compartida por Curt, Nickhorn y los demás

Ceremonia de inauguración de la Fundación Gerdau, en 1963. A la izquierda, Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter y Jorge Gerdau Johannpeter. A la derecha, detalle de la platea durante el evento.



Al lado, atendimento en el ambulatorio médico. En la página siguiente, arriba, la farmacia; abajo, el consultorio odontológico, en Sapucaia do Sul. La creación de la Fundación Gerdau, en 1963, proporcionó innumerables beneficios a los trabajadores y a sus familiares.



dirigentes, de la cual nació, en 1963, la Fundación Gerdau. Fue creada para planificar y administrar la prestación de servicios y asistencia a los empleados y sus familias en el área de salud, vivienda, alimentación, transporte, educación, deporte y ocio. Primero vinieron los ambulatorios médicos y los gabinetes odontológicos, los medicamentos y los alimentos más baratos, las cocinas y comedores bien equipados, la ayuda financiera para la casa propia, los campos de deporte y las fiestas de confraternidad. Luego llegaron las campañas de higiene y de información preventiva, los proyectos de educación complementaria y de entrenamiento profesional básico, los programas de visitas familiares alas unidades productivas. Todo ello con el mismo objetivo: cuidar del bienestar de los empleados e integrarlos a la vida de las empresas.



Al lado, atendimento prenatal. Abajo, a la izquierda, alumnos del curso de dactilografía y clases de bordado, a la derecha. Además de asistencia médica, la Fundación Gerdau ofrece diversos cursos a las esposas e hijos de los funcionarios.



La idea de crear una institución como la Fundación, evidentemente, no fue ni original ni exclusiva del Grupo Gerdau. Otras empresas y grupos hicieron lo mismo, o algo parecido, con el objetivo de armonizar las relaciones entre el capital y el trabajo. Incluso como respuesta a las presiones sociales y políticas de la época que eran grandes.

Esencialmente, fue la sensibilidad humana del “*Seu Curt*” lo que llevó a crear la institución, como recuerdan los más veteranos, que convivieron más con él. Tal como exigía que sus empleados cumplieran rigurosamente sus tareas, de igual modo entendía que debía brindarles las condiciones adecuadas para el buen desarrollo profesional, sin que ello significase un intercambio de favores sino como una contrapartida de intereses y responsabilidades.

La Fundación Gerdau nació y creció a la sombra del desarrollo del grupo. La expansión continua de las actividades generó recursos en cantidades cada vez mayores para aplicarlos en la mejora de toda la estructura de atención para el aumento de las utilidades y para la intensificación de las campañas educativas ofrecidas a algunas decenas de millares de personas, entre empleados y familiares, en el conjunto de las empresas instaladas por todo Brasil. Todo bajo la rigurosa fiscalización de la Procuraduría del Estado de Rio Grande do Sul, a quien la Fundación le enviaba anualmente sus demostrativos, precursores de los actuales Balances Sociales del Grupo Gerdau.

Con la Fundación, Curt Johannpeter pudo, entre otras cosas, mejorar la educación y reducir drásticamente el analfabetismo en las empresas. Preparó el terreno para iniciativas que se tomarían más tarde, en el área de jubilaciones y planes privados de pensiones, por ejemplo. Puso en marcha las bases del área de recursos humanos del grupo, estructurada inicialmente en la empresa Riograndense por los señores Walter Nonning y Carlos João Petry, en los años



El consejo de administración y director de la Gerdau durante los años de 1960. De izquierda para derecha, Klaus Gerdau Johannpeter, Roberto Nickhorn, Frederico Gerdau Johannpeter, Curt Johannpeter, Jorge Gerdau Johannpeter y Germano Gerdau Johannpeter.

60, y después extendida para todas las empresas. Incluyó a los empleados en los programas de compra de acciones de las empresas, financiadas con los recursos de la Fundación. Con todo esto consiguió lo más importante: modificar el paradigma en las relaciones de trabajo del viejo estilo paternalista, tan apreciado por los brasileños, para la moderna política de RRHH, basada en reglas y mecanismos de selección, capacitación y valorización profesional. En dos palabras, del favor para el derecho.

UNIDAD DE GESTIÓN

Los negocios se multiplicaban a un ritmo acelerado, las empresas se diseminaban por todo el país, el grupo avanzaba a toda velocidad. Diversos indicadores reflejaban ese crecimiento.

De enero de 1960 a enero de 1970, el número de empleados subió de 400 a 4.300 y a 11.200 diez años después. En 1978 tenían 15 sectores discriminados en el organigrama administrativo del grupo; entre los más tradicionales, como los de planificación y de producción y otros recientes, como los de relaciones públicas y accionistas. Se ampliaban las actividades y, con ellas, la complejidad de la administración.

Obviamente, el Grupo Gerdau no se limitó a expandir el contingente de operadores ni su organigrama. Tuvo principalmente la preocupación de capacitar a su personal y de mejorar su estructura técnica y administrativa. Invertió recursos y aplicó mucha energía en estos procesos, ésa era una condición esencial para administrar su propio crecimiento con eficacia y provecho.

Con relación al cuadro de personal, lo más urgente era cubrir los escalones medios de las áreas de producción, ventas y administración. La directiva contaba con un cuadro bastante profesionalizado. Los puestos fueron cubiertos con la promoción y el entrenamiento de personas que ya trabajaban en las empresas y, principalmente, con la contratación de jóvenes universitarios recién titulados para los sectores jurídico, de ingeniería, finanzas, contabilidad, informática, y RRHH, las áreas que presentaban más necesidad de profesionales



El ordenador IBM 360 (arriba), cuya implantación en la Riograndense, en 1968, iniciaba la informatización de la Gerdau. Ese proceso ganaría un nuevo impulso durante los años que siguieron, con la automatización de las unidades productivas diseminadas por el país.





Convención de directores y ejecutivos de la Gerdau, en 1971. Roberto Nickhorn, Curt Johannpeter y Jorge Gerdau Johannpeter, en el evento.

especializados. Muchos complementaron o ampliaron su formación, hicieron carrera y alcanzaron puestos de dirección en el grupo, siempre teniendo en cuenta los cuidados tornados desde la década de 1960.

Con respecto a la estructura técnica, el gran paso fue la implantación de sistemas integrados de transmisión, recibimiento y procesamiento electrónico de datos entre las empresas e la administración central. La informatización comenzó muy pronto, en 1968, con una computadora IBM 360 en la empresa Riograndense. Y es que en 1974, cuando el grupo comenzaba a crecer, fueron instalados los primeros circuitos telefónicos interconectando las empresas y el CPD de la matriz, en Porto Alegre. Estas máquinas fueron los antecesores del

sistema avanzado de tele-procesamiento implantado algunos años más tarde. El Grupo Gerdau fue uno de sus pioneros en Brasil.

Finalmente, lo más importante: el montaje de un modelo organizador fuerte y flexible, capaz de proporcionar autonomía a las empresas y garantizar la unidad de gestión al grupo. Una estructura de operaciones descentralizadas pero convergentes, una idea sencilla, de realización compleja.

Ese modelo organizador comenzó a ser trazado en 1969, con el cambio de la razón social de la Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. para Metalúrgica Gerdau S.A. y su oficialización como *holding* del grupo. Conquistó contornos más definidos en 1975, con la distinción de las funciones deliberativas y ejecutivas. Las primeras fueron atribuidas a un Consejo Directivo y las últimas a una Directiva Ejecutiva. Este proceso se consolidó pocos años después con la formalización de un Consejo de Administración (Curt Johannpeter y Roberto Nickhorn), encargado de tomar las decisiones estratégicas generales, y del Consejo Directivo (Germano Gerdau Johannpeter, Klaus Gerdau Johannpeter, Jorge Gerdau Johannpeter, Frederico Gerdau Johannpeter y demás directores) encargado de las funciones ejecutivas centrales.

Nació entonces una estructura centralizada, inicialmente llamada de “administración grupo” y después apenas de “grupo”. Las empresas mantuvieron sus propias gerencias de producción, ventas, finanzas, contabilidad, RRHH, pero todo esto se reportaba a la administración central en la sede de Farrapos, Porto Alegre. Y el tele-procesamiento garantizaba que los informes contables, entre otros, llegasen a tiempo para el cierre de los balances mensuales, hasta el quinto día útil del mes como era costumbre.

La clave del éxito de este modelo era doble. Por un lado, delegar poder a las empresas. Un poder proporcional a la confianza en la competencia y

responsabilidad de las personas encargadas de administrarlas. Por el otro, un núcleo dirigente cualificado para una coordinación general eficaz y estimulante. En este caso, un núcleo reforzado con la estrecha unión entre el Consejo Directivo y el de Administración, garantizada por el control familiar y por el desempeño de los herederos de Curt Johannpeter en las dos instancias.

La actuación comenzó pronto y creció a medida que Curt y Nickhorn se apartaban del cotidiano de los negocios por razones de salud y edad. Y terminó por determinar la originalidad de la administración del grupo. Un núcleo en el que la tradicional separación de las atribuciones del Consejo Deliberativo y de la Directiva Ejecutiva fue extinguiéndose. Las principales atribuciones estratégicas y ejecutivas se concentraron en el Consejo Directivo, presidido por Jorge y sus hermanos Germano, Klaus y Frederico Gerdau Johannpeter, y de los consejeros oriundos del cuadro de ejecutivos, Luiz Celestino Pedó y Carlos João Petry. En Gerdau la tradición exige que quien participa de las decisiones también participe de su ejecución. Una regla que vale para todos.

Al lado, Roberto Nickhorn, el segundo a partir de la izquierda, acompañado de Jorge Gerdau Johannpeter, visita las instalaciones de la Riograndense. En la página siguiente, arriba, Curt Johannpeter en una parrillada en la Riograndense, 1970. Abajo, inauguración del Conjunto Administrativo e Instalaciones Sociales y de Asistencia de la Siderúrgica Riograndense, destacando el Ministro de Trabajo Arnaldo Prieto y el Gobernador del Estado de Rio Grande do Sul, Sinval Guazzelli, en Sapucaia do Sul, 1976.





Una parte importante de la estrategia de consolidación de la cultura corporativa de la Gerdau fue, sin lugar a dudas, la valoración que tenían sus colaboradores, demostrada a través del reconocimiento de sus capacidades y del respeto por la identidad individual.

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.

Aproveitamos fatores regionais favoráveis, reduzimos custos de frete, utilizamos energia, matéria-prima e mão-de-obra disponíveis na região onde atuamos. Acima de tudo, aproximamos 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, perfil, 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, potiguarenses, goianos, mineiros, enfim, todos os brasileiros.




UN GRUPO, UNA IDENTIDAD

En el contexto de crecimiento y modernización económica de Brasil, a finales de los años 80, se generalizó el uso de la expresión “grupo” entre las empresas brasileñas. La novedad surgía principalmente entre los conglomerados del sector industrial, el más dinámico y modernizador, que impulsaba el desarrollo industrial.

En la documentación y en la comunicación oficial de las empresas Gerdau la expresión también comenzó a usarse en esa época. Se trataba de una denominación con un valor casi simbólico. El número y la dimensión de las empresas tal vez fuesen pequeños para justificarla, pero revelaban la intención

de dotarlas de una estructura orgánica que controlase la dispersión e incentivase la convergencia. Esa autodeterminación fue oficializada en 1969. Se creó la figura jurídica del grupo para atender exigencias legales de la asociación Gerdau-Thyssen en la empresa de Cosigua y para ajustarse a las normas del mercado bursátil y a las necesidades de los accionistas.

Ese era el significado del nombre en el ámbito de las formalidades. Aunque en la vida real la expresión Grupo Gerdau sugería otras referencias, tanto para los que lo veían desde afuera como para los que lo veían desde adentro. Para el

En 1976, durante la celebración de una cena que contaba con la presencia de más de doscientos empresarios y diversas autoridades gubernamentales, la Siderúrgica Riograndense S.A. recibió el *Prêmio Mauá*, instituido ese año por la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro y por el *Jornal do Brasil* para destacar las empresas que buscan mantener una relación de alto nivel con los accionistas, inversionistas, analistas especializados y con el público en general. La elección se llevó a cabo mediante voto secreto, depositado en una urna situada en el vestíbulo de la Bolsa carioca, y los electores fueron millares de inversionistas registrados e invitados a

participar en el evento. El éxito de esta iniciativa logró que algunos años más tarde el premio recibiese el apoyo oficial de la Associação Comercial do Rio de Janeiro y de la Associação Brasileira das Companhias Abertas, Abrasca.

En el discurso de agradecimiento, Jorge Gerdau Johannpeter, siempre

El premio de la confianza



Curt Johannpeter recibe el *Prêmio Mauá*, en su primera edición, en 1976. Era la recompensa por el respeto y la transparencia dedicados al mercado accionario en general, en casi 30 años de relación.

al lado de su padre, habló como presidente ejecutivo del grupo. Después de un breve histórico de las relaciones del grupo con el mercado accionario, desde 1948 hasta los años 70, relató los esfuerzos del Grupo Gerdau para democratizar el capital de sus empresas. Solicitó también un mayor apoyo oficial al mercado de acciones, al mercado de renta variable frente al de renta fija, “aun hoy uno de los que reciben las más altas tasas del mundo”, condición esencial para la formación del indispensable ahorro interno y para un desarrollo económico estable, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

El Grupo Gerdau, después de recibir el premio en su primera edición, por intermedio de Riograndense, también fue premiado en 1982, ya como grupo. Era un homenaje y también el reconocimiento de sus esfuerzos para estrechar las relaciones con el mercado financiero. Mas que un honor, ha sido una prueba de confianza y de respeto al accionista.



mercado el perfil del grupo era el de una organización competente y confiable, estructurada y con potencial de crecimiento. Para las entidades de clase, sobre todo las de Rio Grande do Sul, el grupo era un miembro activo y un interlocutor cualificado, especialmente por la preocupación personal de Jorge Gerdau Johannpeter. Ya para sus colaboradores trabajar en el grupo era desafiante por la exigencia de dedicación, casi devoción según algunos, pero también era gratificante por el reconocimiento de la competencia profesional. Las relaciones siempre tuvieron un algo personal, las carreras avanzaban naturalmente y los resultados y los méritos eran recompensados.

A la entrada de los años 80, la palabra Gerdau se convirtió en una marca de prestigio en productos siderúrgicos, desde clavos, varillas, alambres y telas hasta barras y perfiles. Y la expresión Grupo Gerdau se había transformado en el nombre de una organización nacional, fuerte y competitiva por su determinación de crecer y por su modelo avanzado de gestión, cualidades que la sostendrían en la nueva etapa de expansión iniciada en 1981, con la primera adquisición del grupo en el exterior.

Al cerrarse el ciclo de formación, el Grupo Gerdau no era solamente una organización exitosa sino que tenía una identidad empresarial definida, con sus valores y su cultura muy arraigados. Este ciclo de crecimiento tiene el cuño de un líder: Curt Johannpeter, una persona privilegiada que, según manifestó doña Loni Nair Chagas, su secretaria desde 1952, supo combinar sencillez y refinamiento intelectual, integridad y visión empresarial. Fallecido en 1983, dejó un legado que puede resumirse en dos valores centrales: ética en los negocios y respeto por las personas. Con estos valores, durante más de 30 años, Curt preparó el futuro. Y también con ellos asumió el pasado, en 1946, al transformarse en el protagonista de una historia que los Gerdau habían comenzado casi medio siglo antes, en una vieja fábrica de clavos.

La cultura empresarial implantada por Curt Johannpeter garantizó la expansión y consolidación de la Gerdau. El grupo cultivó una fuerte identidad corporativa, estructurada en valores capaces de garantizar su energía para vencer nuevos desafíos.

1901 - 1948

LOS ORÍGENES DEL GRUPO GERDAU

Fábrica de pregos
1901

Registro de Firma:

João Gerdaun, 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 e outros artigos ferrosos.

La tradición y la vocación metalúrgica del Grupo Gerdaun comienzan con la fábrica de clavos adquirida por el inmigrante alemán, João Gerdaun, en enero de 1901, en la ciudad de Porto Alegre, capital de Rio Grande do Sul. Comprada por su padre, la fábrica fue administrada por el hijo, Hugo Gerdaun,

3.
que la transformó en un próspero negocio familiar.
4.
Que o seu domicilio e nesta cidade a
Rua Sannaros de Salis nº 140.

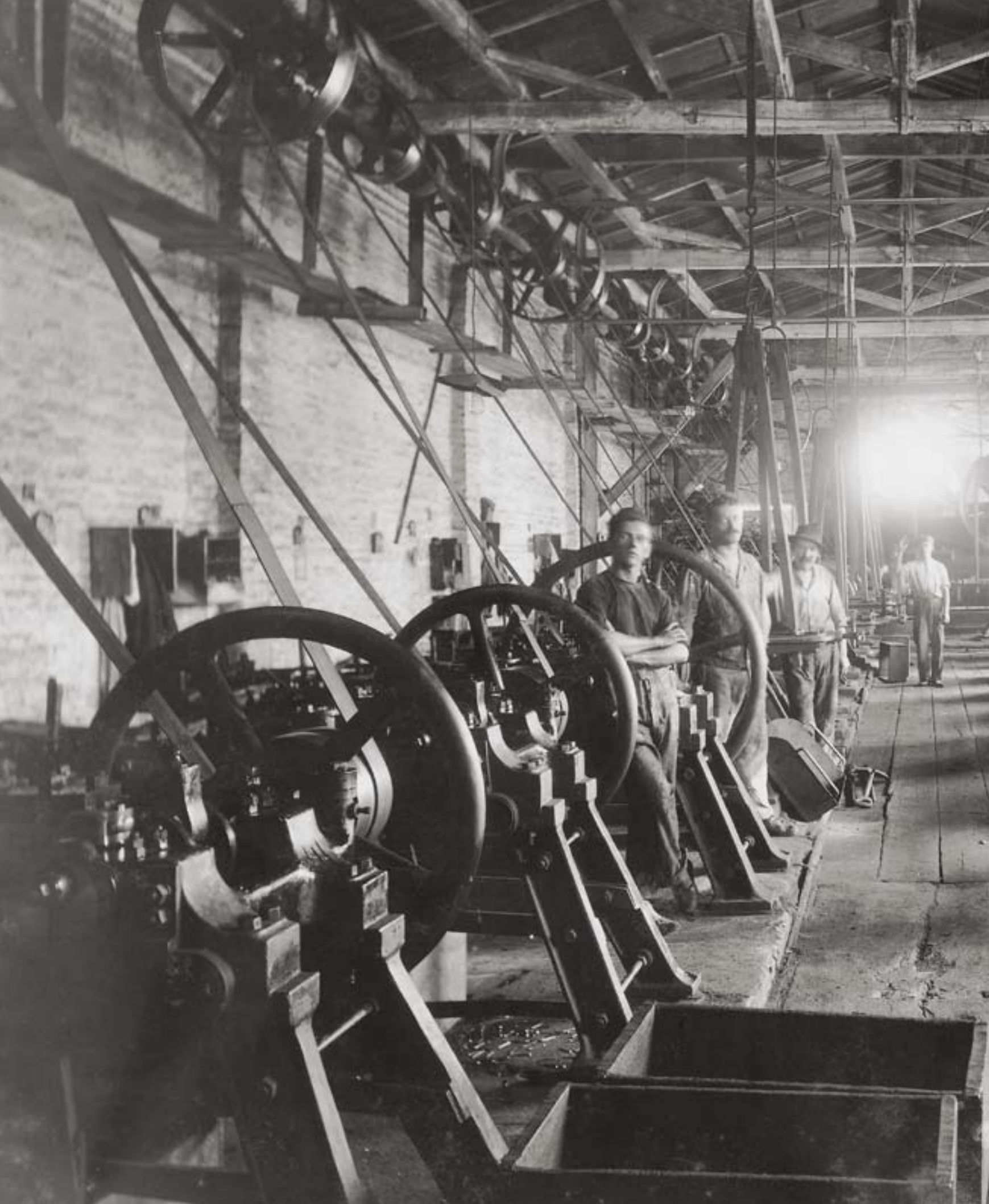
5.
Que não tem filiaes.

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

Porto Alegre, 16 de Janeiro 1901.

João Gerdaun







FÁBRICA DE CLAVOS



La Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris, creada en 1891 por cerca de 70 socios fundadores, era una de las muchas industrias que surgían en Porto Alegre a finales del siglo XIX.

En las páginas anteriores, las instalaciones de la fábrica de clavos.



Con las vías del ferrocarril enfrente y el río Guaíba detrás, la fábrica de clavos Pontas de Paris era una edificación de planta baja, estrecha y larga. El inmueble tenía una apariencia sobria y sólida cuya estructura había sido construida para durar. Se edificó en un terreno de esquina al comienzo del Caminho Novo, la vía de acceso más importante de Porto Alegre a las colonias del río dos Sinos, de Caí y de la Sierra, rebautizada oficialmente como calle Voluntários da Pátria, en 1870. Actualmente forma parte del centro de la ciudad, pero en esa época estaba en el límite del espacio urbano de la capital, en un área de los suburbios portuarios ocupada por cobertizos,

depósitos, talleres y fábricas.

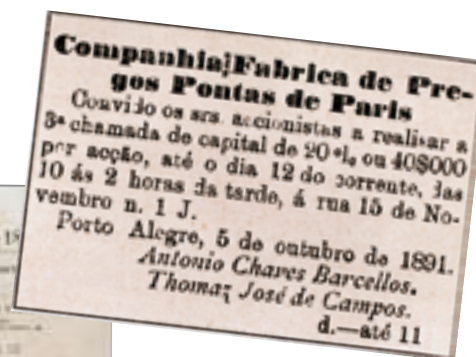
La compañía se constituyó en 1891 con casi 70 socios fundadores, entre industriales, comerciantes, hacendados y militares. Crecía el interés de los inversionistas riograndenses por la actividad industrial: estancieros; agricultores y prósperos comerciantes; muchos eran inmigrantes que estaban diversificando sus negocios o cambiando de especialidad.

La empresa fabricaba clavos con materia prima que llegaba del exterior para abastecer

el mercado local, totalmente desprovisto de ese producto. Era una empresa típica de la industrialización que se inició en Rio Grande do Sul y en otras regiones de Brasil a finales del siglo XIX. Buscaba una brecha favorable para sustituir las importaciones, como tantas otras empresas creadas durante ese periodo y relacionadas con la producción de bienes de consumo para el uso doméstico o profesional, de cocinas a herramientas, de zapatos a muebles.

El negocio parecía reunir todas las condiciones del éxito. Había capital y mercado. La fábrica comenzó bien, pues los accionistas recibieron dividendos ya en su primer año de funcionamiento, pero no progresó. Por razones poco claras, o ya olvidadas, la industria no evolucionó todo lo que se esperaba. Sin presentar los resultados esperados, fue liquidada y puesta a la venta el día 29 de diciembre de 1900.

En la página al lado, abajo, los estatutos de la fábrica de clavos, creada en 1891. Abajo, anuncio del periódico *A Federação*, convocando a los socios iniciales de la fábrica para aportar capital.



UN NUEVO PERSONAJE EN LA HISTORIA

El negocio despertó el interés de João Gerdau, un inmigrante alemán que llegó a Brasil en 1869 y se estableció inicialmente en el interior del estado de Rio Grande do Sul. Dedicándose primero al comercio de ultramarinos y después al sector inmobiliario, João se mudó a la capital, Porto Alegre, en 1893, con la mujer Alvine y sus tres hijos, Walter, Hugo y Bertha. Como otros comerciantes de la época, también se sintió atraído por el sector industrial.

João Gerdau adquirió la fábrica “en perfectas condiciones de funcionamiento”, como puntualizaron los antiguos dueños en el acta de la liquidación, registrada en la Junta Comercial. El 16 de enero de 1901 presentó su propia razón social, João Gerdau, para su oportuno registro en la Junta

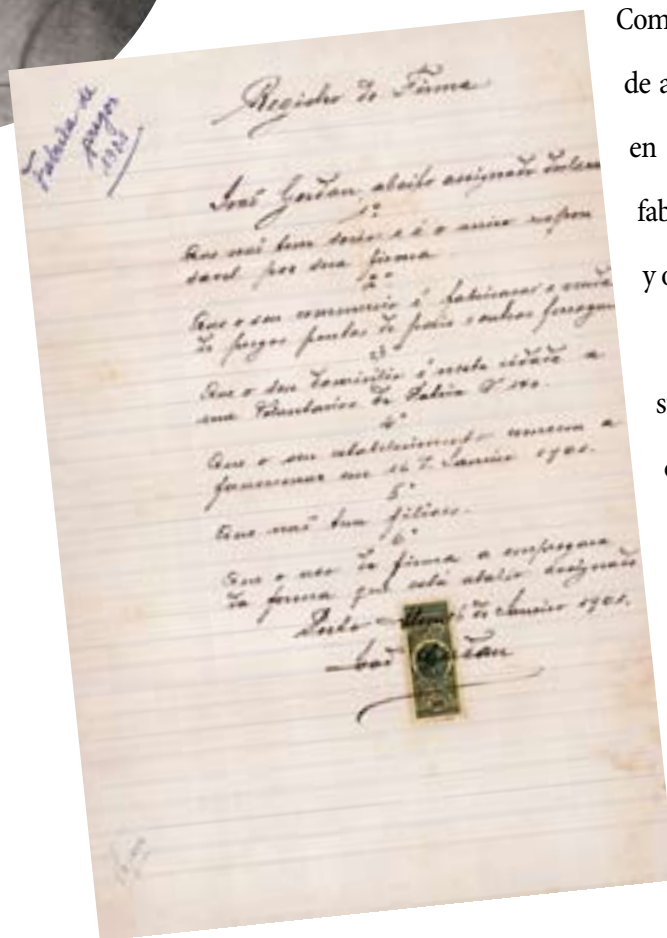
Comercial de Porto Alegre. En un documento de apenas seis cortos artículos, él declaraba en el artículo 2º que “su comercio es la fabricación y venta de clavos Puntas de París y otros herrajes”.

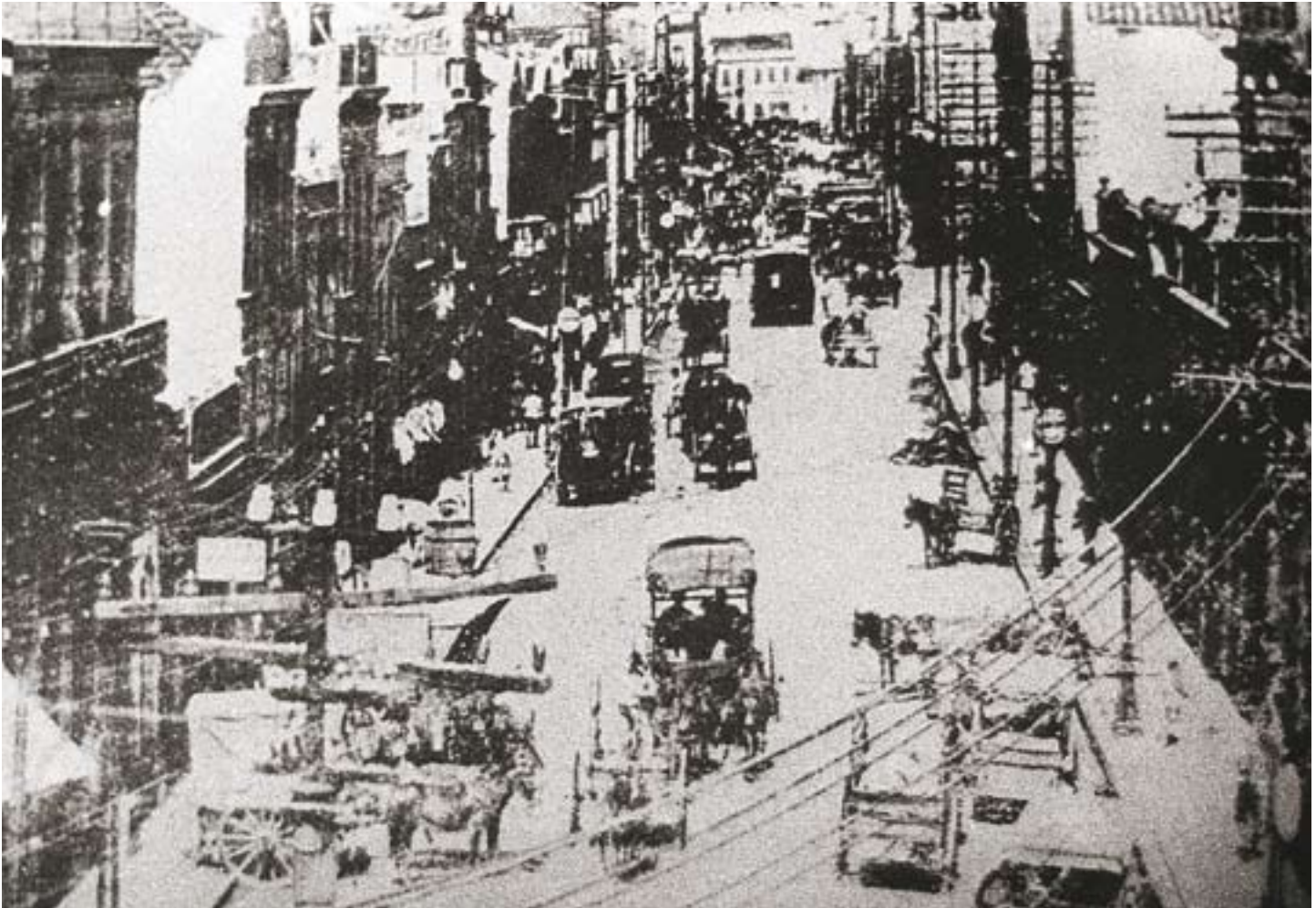
Sin demasiada burocracia, guiado por su espíritu práctico, le pasó la dirección de la industria a su hijo mayor, Hugo Gerdau. Tres años más tarde, en 1903, cambió la razón social de la empresa para João Gerdau & Filho.

Mientras dejaba la fábrica bajo la responsabilidad directa de Hugo, en la época con 25 años y recién llegado de un viaje de dos años por los Estados



Registro de la fábrica de clavos adquirida en 1901 por João Gerdau, un inmigrante alemán que llegó a Brasil en 1869. Al adquirir la fábrica, João Gerdau pasó la responsabilidad de la administración a su hijo, Hugo Gerdau, con 25 años en la época.





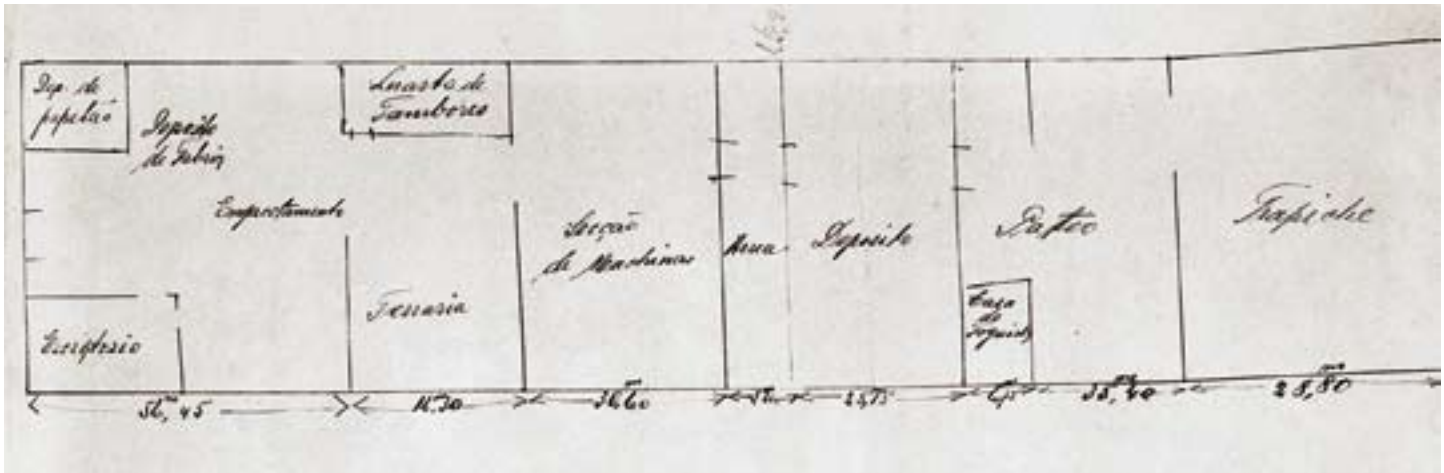
Unidos, João Gerdau daba continuidad a sus proyectos inmobiliarios en el interior del estado de Rio Grande do Sul y desarrollaba otras actividades como la extracción de maderas nobles de sus tierras en la ciudad de Agudo y la explotación mineral.

Aspecto de la calle Voluntários da Pátria, en el Porto Alegre de 1914. La fábrica de clavos hacía parte del paisaje local.

LA FÁBRICA

Son escasas las imágenes de la fábrica de clavos de aquellos primeros años, pues en esa época no se solían sacar fotografías. De todos modos las que quedaron, combinadas con la memoria viva de antiguos colaboradores que trabajaron allí durante las décadas de 1930 y 1940, permitieron reconstituir, y con detalles, la organización y el funcionamiento de la vieja industria.

FÁBRICA DE CLAVOS



La operación era muy sencilla. El alambre, importado de Europa y de los Estados Unidos, llegaba a Porto Alegre todo oxidado, lo que representaba una dificultad adicional y tras desembarcarlo en los trapiches del puerto del río Guaíba, se pasaba a las balsas y chalanas que lo llevaban por el río hasta los fondos de la fábrica. Una vez allí se limpiaban los rollos, de 80 kilos cada uno, y el alambre entraba en las máquinas que producían los clavos que antes de ser empaquetados pasaban por otro proceso de limpieza. Durante el empaquetamiento se sometían a un riguroso control de calidad, con la separación manual de los clavos imperfectos, para justificarla “garantía Gerdau” que ya desde el comienzo la fábrica escribió en los paquetes de cartón.

La mayor parte de la operación se activaba por un sistema colgante de ejes o correas transmisoras, por donde corría la energía generada por el locomóvil. Como secciones complementarias, estaba el mantenimiento, la forja, el depósito de alambre, el sector de almacenaje y expedición y la oficina, situada en la entrada principal del edificio.

Los productos salían por una puerta lateral directamente para las carretas, cuando se distribuían por la ciudad, o para los vagones del tren o pequeños camiones, cuando viajaban hacia las ciudades del interior de Rio Grande do Sul y los estados circundantes.

En la página al lado, arriba, croquis de las instalaciones de la fábrica de clavos. Abajo, imagen de Porto Alegre por donde llegaban los rollos de alambre para la producción de clavos, que posteriormente serían llevados a través del río Guaíba hasta el cobertizo situado en los fondos de la fábrica.

Abajo, la lista de precios de los clavos Gerdau, que ya en 1914, además de abastecer el mercado gaucho, conquistaban 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 | | | |

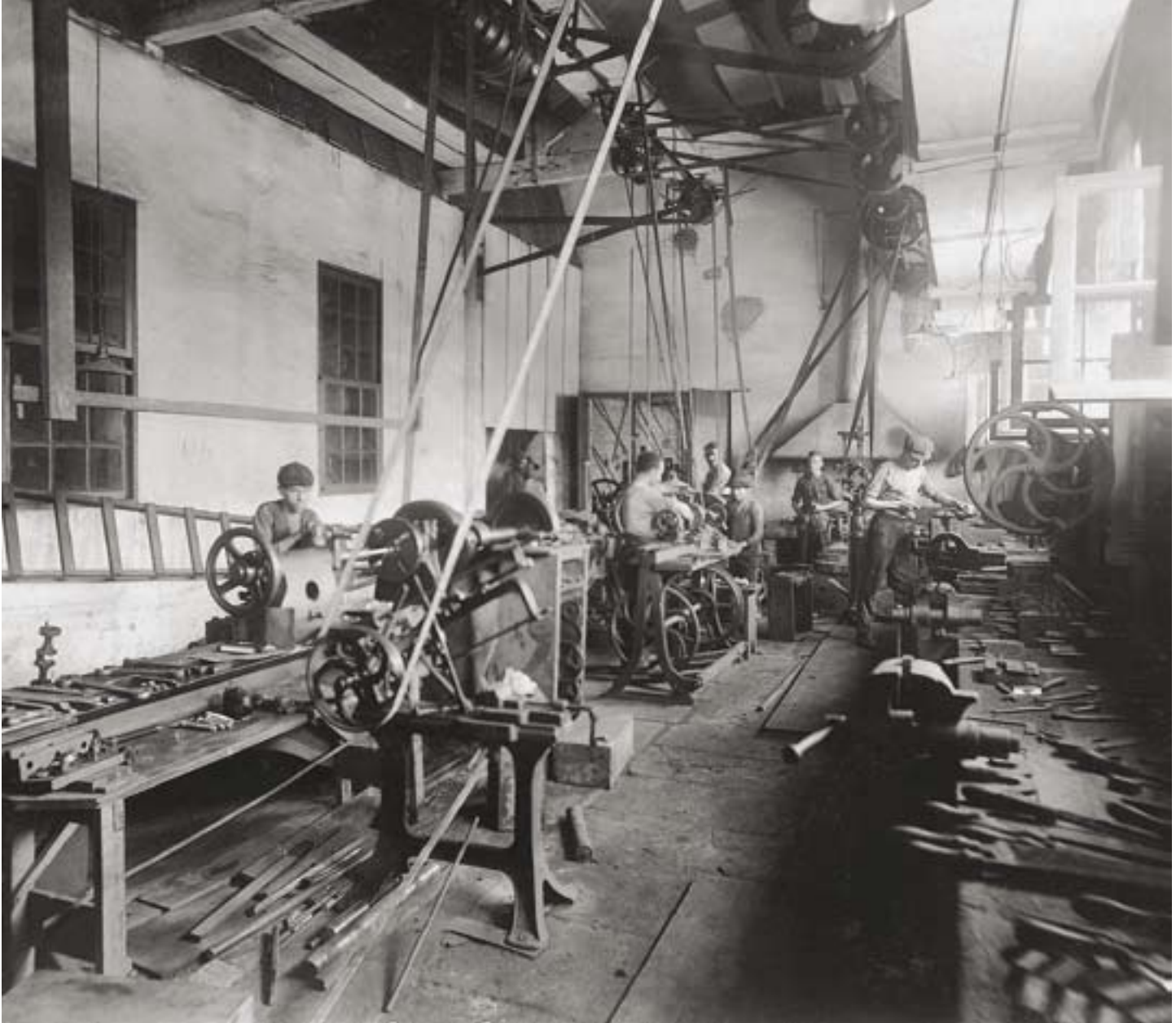
Os sellos de consumo serão debitados separadamente.
Caixas de 30 pacotes

Porto Alegre,

FÁBRICA DE CLAVOS



Para producir clavos, en primer lugar, tenían que desoxidar el alambre que llegaba de Europa o de los Estados Unidos, a cada 20 o 25 días. Después colocaban el alambre dentro de las máquinas que fabricaban los clavos. En 1922, la producción alcanzó un promedio de 80 toneladas mensuales.



La producción era incesante. Las máquinas matraqueaban sin parar. Para poder realizar tanto esfuerzo, la fábrica tenía un taller mecánico que se responsabilizaba por la manutención de las máquinas.

Poco a poco, los clavos Gerdau comenzaron a llegar al centro, norte y nordeste de Brasil en los navíos de la Compañía Nacional de Navegación Costera, conocidos popularmente con el nombre de “Ita”. Con el aumento de la producción, el uso de clavos, hasta ese entonces una rareza, creció y se popularizó rápidamente.

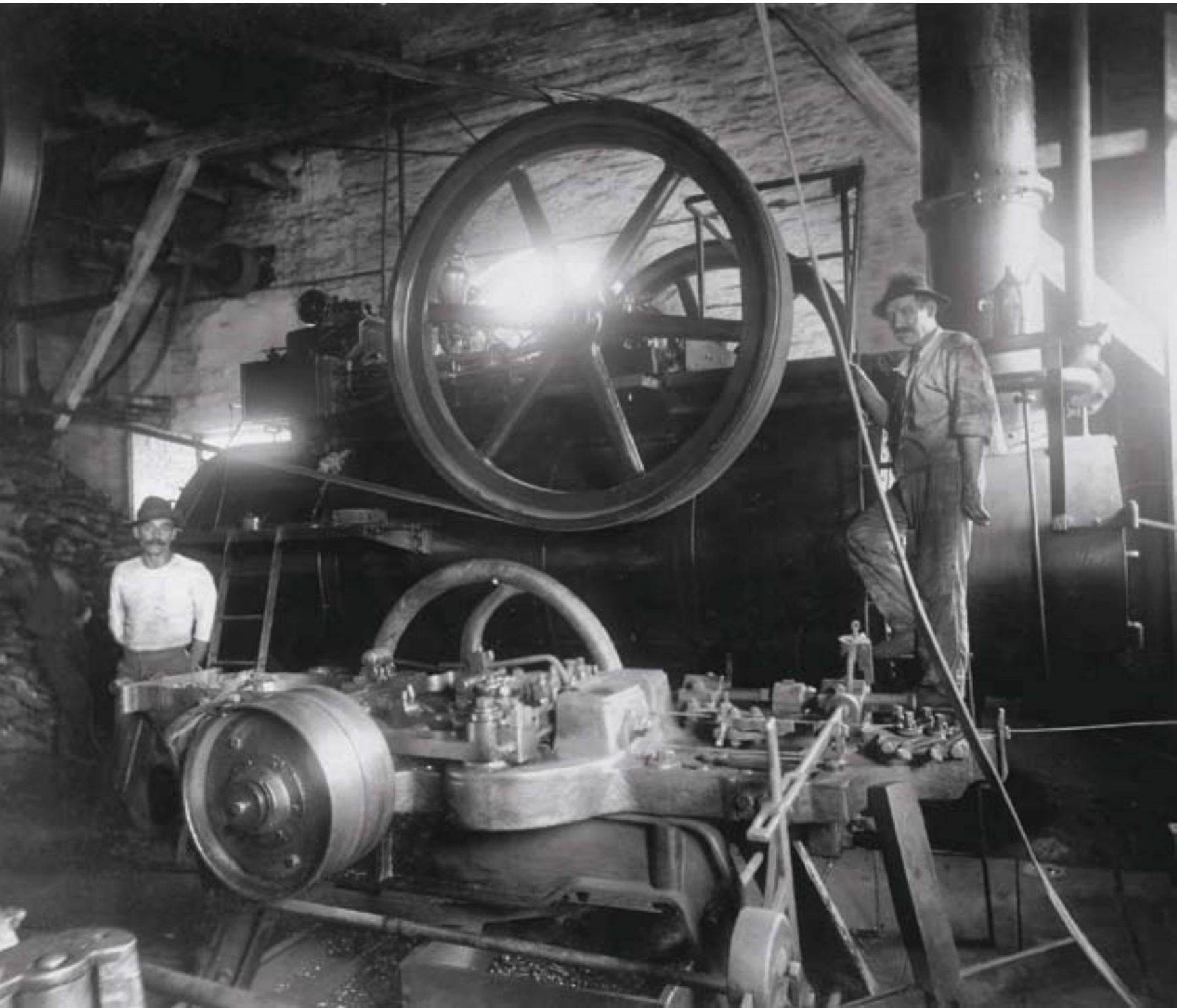
Como el alambre, las máquinas también eran importadas. No había otra alternativa, pero eso podía convertirse en un serio problema. A menudo, la fábrica tenía que detener la producción durante dos o tres días por falta de materia prima o limitarla debido al retraso en la entrega de nuevos equipos.

Al comienzo, los jefes y encargados de la fábrica eran alemanes o sus descendientes hasta que se diplomaron los primeros técnicos brasileños dentro de la propia empresa. En total, los empleados no superaban las tres o cuatro decenas de personas. El ambiente de trabajo era, prácticamente, una extensión del ambiente familiar.

LA TRADICIÓN

Esa fue la estructura básica de la fábrica durante casi cinco décadas. El gran cambio, con la modernización y la electrificación de las máquinas, sólo llegó en 1950, cuando la industria se transfirió de la calle Voluntários da Pátria a la avenida Farrapos, en la capital riograndense.

Con la ampliación del espacio y de su capacidad productiva se fortaleció más aún una tradición que continúa presente en las fábricas de clavos de las principales unidades y en la propia *holding*, recordando y reafirmando las raíces metalúrgicas del grupo. Los asados de confraternidad son un símbolo de esta tradición. Iniciados por Hugo Gerdau en 1934, se celebran religiosamente todo final de año.



Movido a leña, el locomóvil garantizaba la energía necesaria para el funcionamiento de las máquinas que fabricaban los clavos.



Antes de empaquetarlos, 105 clavos se revisaban y limpiaban para eliminar todos aquellos que tuviesen algún defecto. Era así, que conferían la “garantía Gerdau” inscrita en los paquetes de cartón que cubrían el producto.

Cuando en una ocasión le preguntaron a Curt Johannpeter en las oficinas de Farrapos, instaladas sobre el, galpón de la fábrica donde matraqueaban sin cesar más de cien máquinas, si no le molestaba el ruido, él respondió divertido que, por el contrario, eso era “música para sus oídos”.

Aquellas máquinas, algunas antiguas y otras modernas, tal vez no produjeran ninguna sinfonía. Pero produjeron riqueza. Recuperaron una empresa que, ya desde el comienzo, tenía dificultades y la llevaron a un camino prometedor. Con ellas, el inmigrante João Gerdau y su hijo Hugo fortificaron un negocio y crearon una tradición.

Los clavos tienen más de tres mil años de historia. Son casi tan viejos como la propia metalurgia de hierro. A lo largo del tiempo fueron tomando nuevas formas de producción y nuevas aplicaciones, a medida que las antiguas técnicas de fundición y forja daban paso a manufacturas más eficaces. Sin embargo, hasta hace poco menos de 200 años, los clavos permanecían siendo escasos y se consideraban una preciosidad a la que muy pocos tenían acceso. A partir de la moderna Revolución Industrial los clavos conquistaron la calidad que conocemos hoy. Las primeras máquinas de clavos, creadas entre el final del siglo XVIII y el comienzo del XIX en los Estados Unidos, Inglaterra y Francia, aceleraron la producción y popularizaron en todo el mundo las Puntas de París, uno de los primeros clavos modelados en diferentes tamaños. Las Puntas de París llegaron a Porto Alegre hacia la mitad del siglo XIX

Puntas de París

junto con los perfumes y las telas francesas.

Venían con la promesa de hacer olvidar los

toscos clavos lusitanos, según las crónicas de la época. Por eso, cuando se anunció la inauguración de una fábrica para producir tan renombrados clavos en el antiguo Caminho Novo, el hecho fue saludado como un avance que conduciría la ciudad hacia la modernidad de la *belle époque*.

La fama de las Puntas de París dio nombre a la fábrica y a la calle lateral, en la esquina de la calle Voluntários da Pátria. El viejo callejón del “Pau Fincado” (denominación debida a un tronco enterrado a la orilla del río para amarrar las balsas y las canoas), pasó a ser llamado “Pontas de Paris” (Puntas de París), nombre que era mucho más elegante. Aunque posteriormente, las autoridades lo volvieron a reemplazar por calle Garibaldi.

Los clavos hicieron historia con el Grupo Gerdau. Las Puntas de París durante un tiempo se incorporaron al mapa de la ciudad.



Los clavos Puntas de Paris llegaron a Porto Alegre en la segunda mitad del siglo XIX. Con la fabrica de clavos administrada por Hugo Gerdau conquistaron una tiel clientela.



João Gerdau llegó a Brasil en 1869, a los 20 años de edad. Su primer negocio fue una tienda, instalada en la colonia de Santo Ângelo, actual municipio de Agudo, en el estado de Rio Grande do Sul.

Entre Europa y América no océano de esperanzas, entre la partida y la llegada un mar de incertidumbre. Para todos los inmigrantes europeos que arribaron con la intención de volver a descubrir el Nuevo Mundo, la travesía marítima era tan sólo la parte inicial del largo viaje en busca de una oportunidad. Una segunda posibilidad de encontrar un camino y recomenzar la vida. Un viaje que no terminaba en el puerto de desembarque, sino que continuaba por mucho tiempo, hasta que las raíces replantadas en las nuevas comunidades fecundasen la tierra.

Desde el comienzo del siglo XIX hasta la mitad del siglo XX más de tres millones de italianos, portugueses, españoles, alemanes, pomeranos, judíos y eslavos, entre otras etnias y nacionalidades, se diseminaron por haciendas y colonias a lo largo de toda la costa brasileña, desde Rio Grande do Sul hasta Espírito Santo. Dejaron su memoria registrada en los documentos oficiales, en los libros de las empresas, en los recuerdos familiares, en la memoria todavía viva de sus descendientes. Ellos legaron una rica herencia de empresas y valores, incorporada definitivamente al patrimonio económico, social y cultural de Brasil.

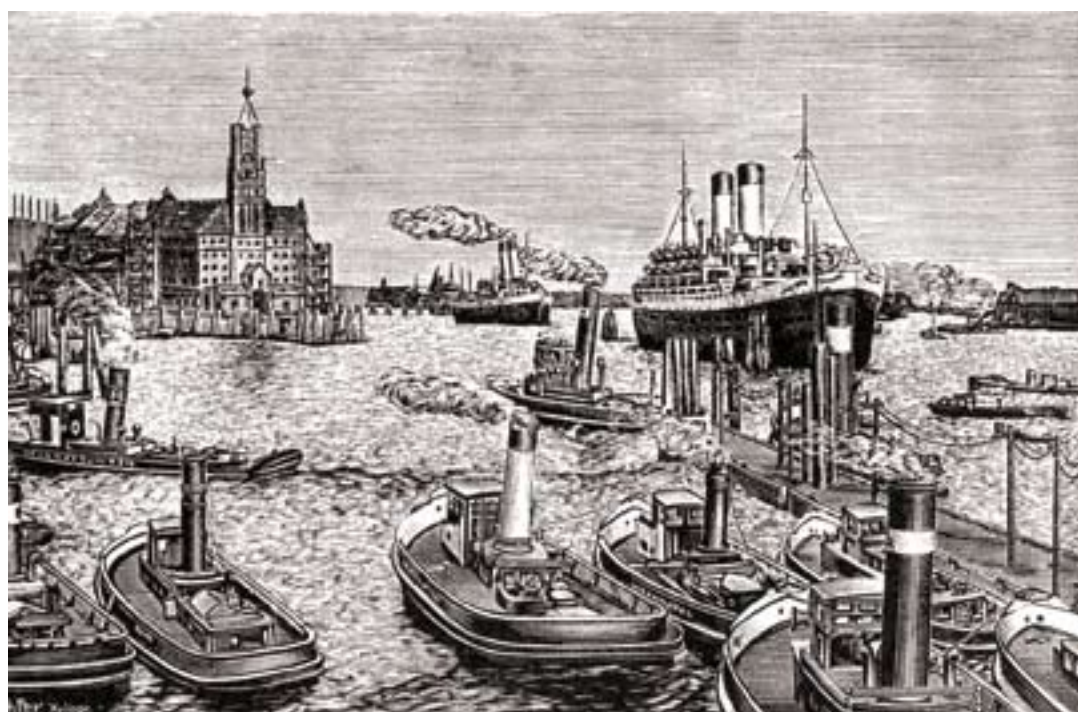
UNA HISTORIA, MUCHOS DESTINOS

Diferentes pueblos, diversas procedencias y motivaciones, varias condiciones sociales y culturales; los inmigrantes hicieron una historia con muchos destinos. No todos los italianos de Rio Grande do Sul se convirtieron en vinicultores en la

región de la Sierra, ni todos los alemanes se transformaron en pequeños propietarios y criadores en las colonias del valle del Rio dos Sinos o en las llanuras y repechos del río Jacuí. Muchos de los que inicialmente optaron por las montañas y valles del interior del estado, decidieron cambiar de alternativa y arriesgarse en centros urbanos como Porto Alegre. O subieron y experimentaron las tierras vírgenes y fértiles del oeste de Santa Catarina, estado vecino a Rio Grande do Sul.

La llegada de los europeos a Rio Grande do Sul, o al resto de Brasil, repite la saga de los inmigrantes en todos los tiempos. Es una historia de individuos y familias que, por necesidad u oportunidad, han venido para construir aquí un nuevo proyecto de vida. Como el joven alemán João Gerdau, quien al desembarcar en tierras riograndenses, en 1869, solo, con 20 años de edad, emprendió una historia de vida personal, familiar y empresarial que atravesaría generaciones.

Puerto de Hamburgo, Alemania. Ese fue el punto de partida de millares de alemanes que emigraron para Brasil. Entre ellos se encontraba João Gerdau.



DE HAMBURGO PARA AGUDO

Johannes Heinrich Kaspar Gerdau nació en Altona, provincia prusiana de Schleswig-Holstein, en 1849. Hijo de una familia luterana de clase media, recibió buena educación. Poseía condiciones sociales y económicas favorables para realizar una carrera profesional tranquila en su propia Altona natal, o en la vecina Hamburgo, centro comercial e industrial al norte de Alemania. A pesar de la sólida base social y cultural, o tal vez por ese motivo, João Gerdau decidió emigrar. De Hamburgo embarcó para Brasil, hacia Rio Grande do Sul, donde, todos los años, se dirigían levas de inmigrantes alemanes. Consta que un tío suyo, encargado de encauzarle, lo indicó para trabajar en una casa comercial en la ciudad de Rio Grande. Sin embargo, en ese intervalo, la empresa quebró.

Vendedores viajeros en el sendero del Morro Pelado, colonia de Santo Ângelo, en donde João Gerdau estableció su almacén.

Desembarcó en la ciudad y no encontrando el empleo prometido continuó viaje y se fue hacia el interior del estado, movido por su espíritu aventurero y emprendedor. Sorprendentemente, no siguió el camino hacia el río dos Sinos, donde estaba establecida



la colonia alemana de São Leopoldo. João Gerdau decidió subir el río Jacuí hasta la colonia de Santo Ângelo, actual municipio de Agudo, en una región pionera del centro del estado, en la cual los caminos y senderos aún se estaban trazando y los matorrales cubrían el horizonte. Siguió las recomendaciones de otros comerciantes y se instaló en las cercanías del cerro Pelado. Allí abrió un almacén, compró algunos lotes de tierras y comenzó su nueva vida.



Salón Pötter, en Agudo. Campos de maíz, trigo, cebada, tabaco, alubias y patatas rodeados de montes y matorrales, caracterizaban la colonia de Santo Ángel durante los primeros años de su creación, 1855.



Los momentos, hacia
los 1880



En el comercio de João Gerdau, los colonos podían negociar las cosechas y comprar tejidos, azúcar, aceite, sal, herramientas y, por supuesto, clavos.

DE AGUDO PARA CACHOEIRA DO SUL

No se conocen todas las particularidades y detalles de su llegada ni las circunstancias de sus primeros años en Brasil. Es probable que haya vislumbrado una oportunidad y confiado en el potencial de una tierra en donde, según se decía, “estaba todo por hacerse”. Con seguridad creyó en el apoyo familiar y en la fuerza de los vínculos con su cultura y con su gente.

Y efectivamente en la colonia alemana había mucho que hacer. Casas sencillas, una iglesia y una escuela, almacenes y molinos, establos y pocilgas, campos de maíz, trigo, cebada, tabaco, porotos y papas rodeados de montes y malezas. Los vecinos de esta comunidad apenas se encontraban para asistir al culto dominical o en los animados días de fiesta. El resto del año lo pasaban plantando y cosechando, ordeñando las vacas, cuidando los bueyes y los

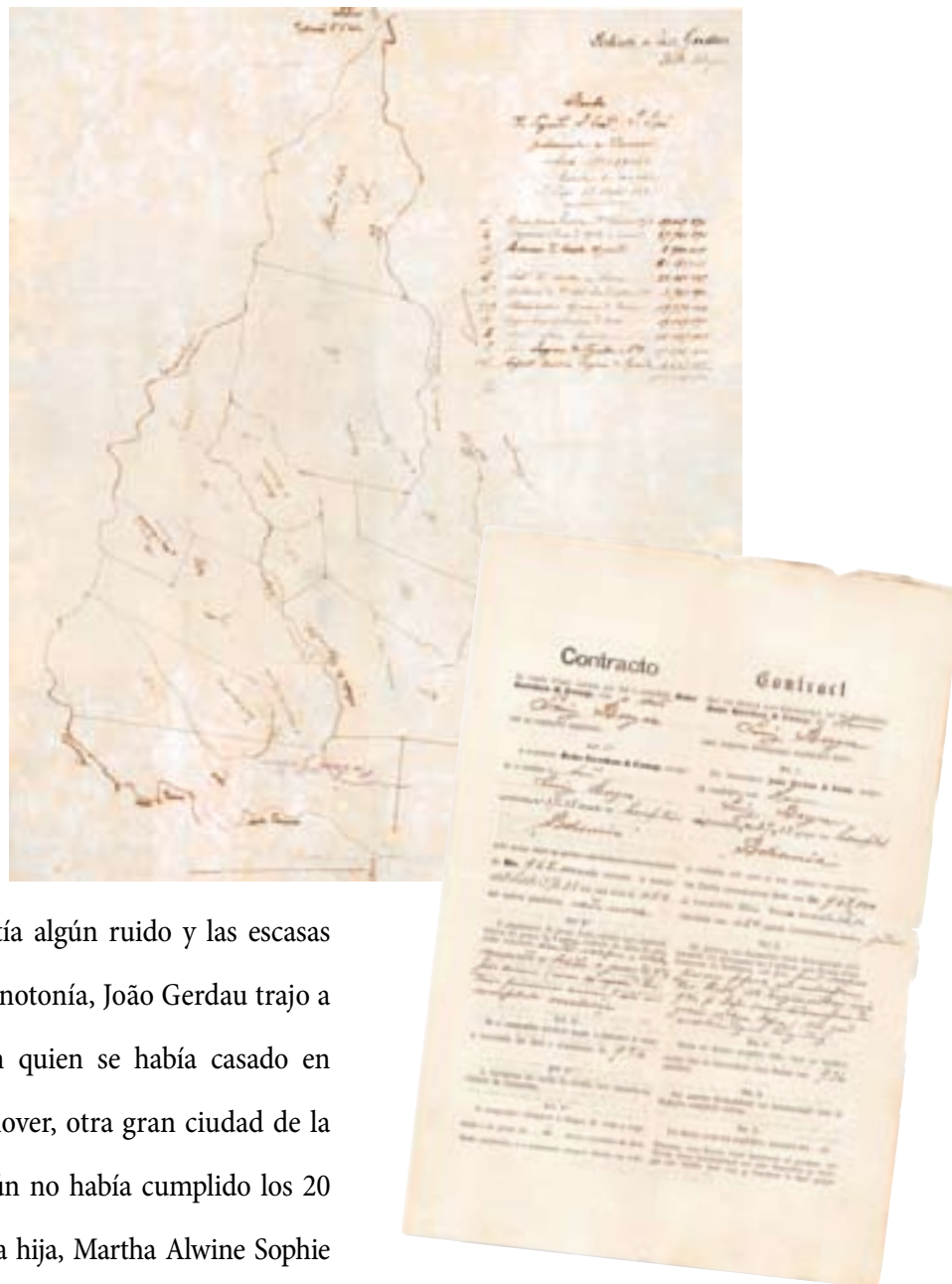
Construcción de la Sede del Coral Esperanza, en Agudo. En 1875, con nueve personas más, João Gerdau participó de la fundación del coro de la ciudad, que aún existe.



caballos, conservando los arados y los arreos, engordando los cerdos, salando los jamones, haciendo pan, chorizos y salchichas y preparando cerveza.

La colonia era un lugar en que todo parecía andar despacio. Fundada en 1855, diez años después, Santo Ângelo contaba con 713 habitantes, repartidos en 200 propiedades y 144 domicilios. Al cumplir veinticinco años, en 1880, la colonia registraba 2.608 habitantes (1.092 alemanes) y 383 familias, la mayoría de las cuales vivía del cultivo y del ganado.

En este ambiente sencillo y rústico, donde apenas el lento crujir de carretas emitía algún ruido y las escasas noticias que llegaban de fuera rompían la monotonía, João Gerdau trajo a su esposa Alvine Maria Sophie Gerdau, con quien se había casado en Alemania, en 1877. Nacida en 1858 en Hannover, otra gran ciudad de la Baja Sajonia, cuando Alvine llegó a Agudo aún no había cumplido los 20 años. Tuvo la desgracia de perder a su primera hija, Martha Alwine Sophie Gerdau, que falleció con apenas nueve días de vida, el 14 de marzo de 1878. A pesar de su buena disposición, no logró adaptar su urbanidad europea a la sencillez de la colonia riograndense donde, para su espanto alemán, muchas casas ni siquiera tenían cortinas en las ventanas. Años después, João y Alvine se mudaron a Cachoeira do Sul, junto con dos hijos pequeños, Hugo, nacido en 1879 y Walter, en 1881.



Mapa de las tierras de João Gerdau y contrato de venta de tierras, aún escrito en portugués y alemán. Además del almacén, João Gerdau compraba y vendía tierras a los colonos.



Hugo Gerdau (en la parte superior) y Walter Gerdau (arriba), los dos hijos hombres del matrimonio João y Alvine Gerdau.

Parece que si João Gerdau decidió cambiar la aldea de Agudo por la ciudad de Cachoeira do Sul no había sido apenas para agradar a su esposa. La distancia era pequeña, unas 12 leguas bajando el río Jacuí, pero el cambio fue enorme. A Cachoeira do Sul llegaba la línea de vapores que subían semanalmente desde Porto Alegre y por allí transitaban muchos vendedores viajeros, colonos y estancieros. Con su localización privilegiada en el centro del estado, Cachoeira crecía como un respetable centro comercial y un importante núcleo productor de arroz y trigo.

João Gerdau instaló su nuevo almacén enfrente al mercado público de la ciudad. Allí siguió comprando la producción de las colonias y vendiéndoles a los colonos telas, herramientas, clavos, herraduras, cuerdas, botinas, velas, sal, azúcar y aceite. Con algunos socios locales abrió una empresa inmobiliaria, João Gerdau & Cia., entrando de este modo en el negocio, muy atractivo en la época, de compra, venta y administración de parcelas en el distrito de Santo Ângelo.

Ganó dinero con la venta de tierras, tal vez más que como dueño del almacén, y acumuló recursos en esos años. Aconsejado, por amigos viajeros, comenzó a pensar seriamente en invertirlos en un centro aún mayor, con más oportunidades. Esto podía ser una alternativa de nuevos negocios y además estaba seguro que agradaría mucho a su esposa.

DE CACHOEIRA PARA PORTO ALEGRE

Alvine, en realidad, ya insistía desde hacía algún tiempo en marcharse para Porto Alegre. Compartía con el marido el interés por los negocios y también la preocupación con la educación y la formación de los hijos. En 1893 la familia hizo las maletas, subió al vapor y desembarcó en la capital. La pareja, además de los dos muchachos, llevaba a la hija Bertha, nacida en Cachoeira do Sul.

Ese mismo año João Gerdau viajó a Alemania con toda la familia para tratar de la educación escolar de sus hijos Hugo y Walter, a quienes dejó bajo la responsabilidad de uno de sus hermanos, Barthold Gerdau. Aprovechó para reglamentar su situación legal de ciudadano alemán, después de la unificación del país, y regresó a Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, en el nuevo del siglo XX, estaba a punto de transformarse en una ciudad moderna. Con sus 70 mil habitantes ocupaba el sexto lugar entre las capitales brasileñas más pobladas. Pese a eso, aún no había pasado por las grandes reformas que modificarían su perfil urbano. La iluminación pública era precaria, los coches, los peatones y los animales disputaban el espacio estrecho de las calles. El crecimiento

Salón de té de la plaza XV. A finales del siglo XIX, Porto Alegre tenía el encanto de la *belle époque*. Comenzaban a surgir las primeras industrias y el ocio conquistaba aires cosmopolitas con los espectáculos del Teatro Apolo, las carreras del Hipódromo o las exposiciones en el Parque Farroupilha.



industrial avanzaba, pero sin prisa. La vida social se dividía entre el tradicional *footing* de la calle Andradas (Rua da Praia) y los espectáculos del Teatro Apolo, las carreras del hipódromo y las exposiciones del recién inaugurado Parque Farroupilha.

Los Gerdau, según parece, no tenían ninguna duda sobre lo positivo de su mudanza. Se instalaron en una casa que compraron en la calle Garibaldi, en el barrio Independência. Y empezaron a frecuentar la Sociedad Germánica, centro de reunión de los inmigrantes y de la comunidad alemana.

Sin abandonar sus actividades inmobiliarias en Cachoeira do Sul, João Gerdau comenzó a evaluar las posibilidades de comprar alguna empresa en la capital. En 1894 abrió una empresa importadora y mayorista de géneros alimenticios junto con un amigo comerciante, Carlos Naschold, pero cuatro años más tarde deshizo el contrato.

Del comercio partió para la industria, siguiendo el mismo rumbo de otros comerciantes. En 1901, al regresar de un prolongado viaje por Alemania, posiblemente para tratar de la educación de su hija Bertha, compró la Companhia Fábrica de Pregos Pontas de París, situada en el número 140 de la calle Voluntários da Pátria, esquina con la calle Garibaldi.

Porto Alegre en el inicio del siglo XX. A la izquierda el Teatro Apolo. A la derecha la sede de la Sociedad Germánica que, en la época, se localizaba en la antigua finca de la familia Bins, a la que pertenecía Otília Bins, futura esposa de Hugo Gerdau.



Junto con Santos, en el estado de São Paulo, Rio de Janeiro, en el estado del mismo nombre, Paranaguá, en el de Paraná, Itajaí, en el de Santa Catarina y Vitória, en el de Espírito Santo, Porto Alegre fue una de las puertas de entrada de los inmigrantes extranjeros a Brasil durante el siglo XIX y parte del siglo XX. Mantenía la antigua vocación que venía de sus orígenes, desde que fue fundada por los azoreses en 1752.

Los alemanes fueron los primeros en llegar el año 1820. Desembarcaron en el viejo y precario puerto de Guaíba, tras una larga travesía de casi tres meses, y se instalaron en el valle del Rio dos Sinos. Luego de la pionera São Leopoldo, formaron otras colonias, siempre dirigiéndose hacia el interior y cada vez más lejos de la capital. Los italianos, que comenzaron a llegar casi cincuenta años más tarde, se instalaron en las laderas de la

Porto Alegre en la ruta de los inmigrantes

Serra Geral Y allí recomenzaron una nueva vida. Cerca de 350 mil inmigrantes europeos entraron en Rio Grande do Sul a través de Porto Alegre,

durante el período de la gran inmigración extranjera. Le cambiaron la fisonomía al estado. Muchos no obtuvieron éxito en la exploración y ocupación de tierras que, en ocasiones, parecían tan fértiles como inhóspitas, y las abandonaban. Otros optaron por la capital, en la búsqueda de mejores oportunidades en el comercio o en la industria. Porto Alegre, de esta manera, más que una ruta de paso se transformó en un destino para los inmigrantes. Con el espíritu emprendedor típico de los extranjeros en busca de raíces y prosperidad en la tierra adoptada y con el aporte de sus culturas y talentos, la ciudad recibió un nuevo perfil social y se convirtió en un polo de modernización y desarrollo en el sur de Brasil.



Avenida Independência, Porto Alegre, en la década de 1920. Muchos inmigrantes que llegaron a Porto Alegre eligieron el local para construir sus casas. Cerca de allí estaba la calle Voluntários da Pátria, en donde proliferaban los negocios implantados por comerciantes e industriales de origen alemán.



Ya estaba instalado en Porto Alegre, pero João Gerdau continuaba desarrollando sus negocios en las colonias. La finalidad del anuncio, escrito en alemán, de la empresa creada junto con Carlos Naschold, era incentivar a los propietarios de comercios en las colonias a comprar los productos importados por esa empresa.

por diversas actividades, algunas veces por puro interés comercial, otras por puro *hobby*. Hombre de acción, fue un legítimo pionero. Hombre de visión, fue creativo pero no disperso. Jamás dejó de tener los pies fijos en el suelo y los ojos abiertos y atentos.

Con ese espíritu sencillo y fuerte se preocupó en proporcionarles educación a los hijos, en formarlos intelectual y profesionalmente y en orientarlos hacia la autosuficiencia en los negocios. Más que una herencia material, se propuso dejarles un legado cultural. Más que garantizarles bienes a sus herederos, se preocupó en garantizar la sucesión familiar y empresarial de su propia obra.

La solución que João Gerdau encontró fue práctica y perfecta, a su estilo. Les compró a sus dos hijos hombres dos empresas en diferentes segmentos de negocio. Para Hugo una fábrica de clavos y para Walter una industria de muebles. Aunque continuase acompañando los negocios, la administración de las dos fábricas estuvo siempre bajo la responsabilidad de los hijos.

En orden cronológico, la primera fue la fábrica de clavos, adquirida en 1901

Debía tener buenas expectativas con relación al nuevo negocio, pero, ¿se habrá imaginado alguna vez que aquel era el primer paso de una victoriosa jornada de cien años?

DOS HIJOS, DOS EMPRESAS

Muchas historias que se contaron sobre João Gerdau resistieron el paso del tiempo transmitiendo la imagen de una persona con una gran determinación. Con su manera de ser, curiosa e inquieta, se interesó

desde el inicio administrada por Hugo Gerdau. La segunda fue una industria de muebles torneados, comprada en 1907 y dirigida por Walter Gerdau. Ambas tenían la sede en Porto Alegre. Durante cierto tiempo los hermanos mantuvieron una relación de compañerismo y sociedad en los negocios, pero prevaleció la independencia en las respectivas administraciones y la completa separación entre ambos.

Las empresas tuvieron trayectorias diferentes. La industria de muebles torneados producía muebles con el estilo que el austriaco Michael Thonet creó en el siglo XIX. João Gerdau y sus hijos conocieron esa técnica innovadora durante sus innumerables viajes a Europa y fueron los primeros en traerla a Brasil. Una vez más tuvieron éxito. La fábrica creció rápidamente. En la década de 1930 llegó a tener cerca de 500 trabajadores en dos unidades fabriles, un número muy superior al promedio de las industrias brasileñas de la época. Las sillas de junco vienés y las mecedoras conquistaron fama en todo el país, junto con las banquetas para piano, las estanterías para libros, las mesas para el té y las butacas de teatro. Aunque sin lugar a dudas, fueron las mecedoras, de ombú y nogal, el producto de mayor destaque, – “inolvidables en durabilidad, elegancia y comodidad”, según los catálogos de venta de la época,– y responsables por la difusión que fijaba la marca Gerdau en todo el ámbito nacional. En el Nordeste, en donde tenían una fantástica aceptación, el nombre Gerdau fue sinónimo, durante mucho tiempo, de mecedoras y de los muebles torneados.

Con la solidez empresarial heredada de su padre y la formación técnica enriquecida con pasantías y viajes al

En 1901, João Gerdau adquirió la fábrica de clavos para que Hugo Gerdau la administrase. Dos años más tarde, la denominación de la empresa pasó a ser João Gerdau & Filho.



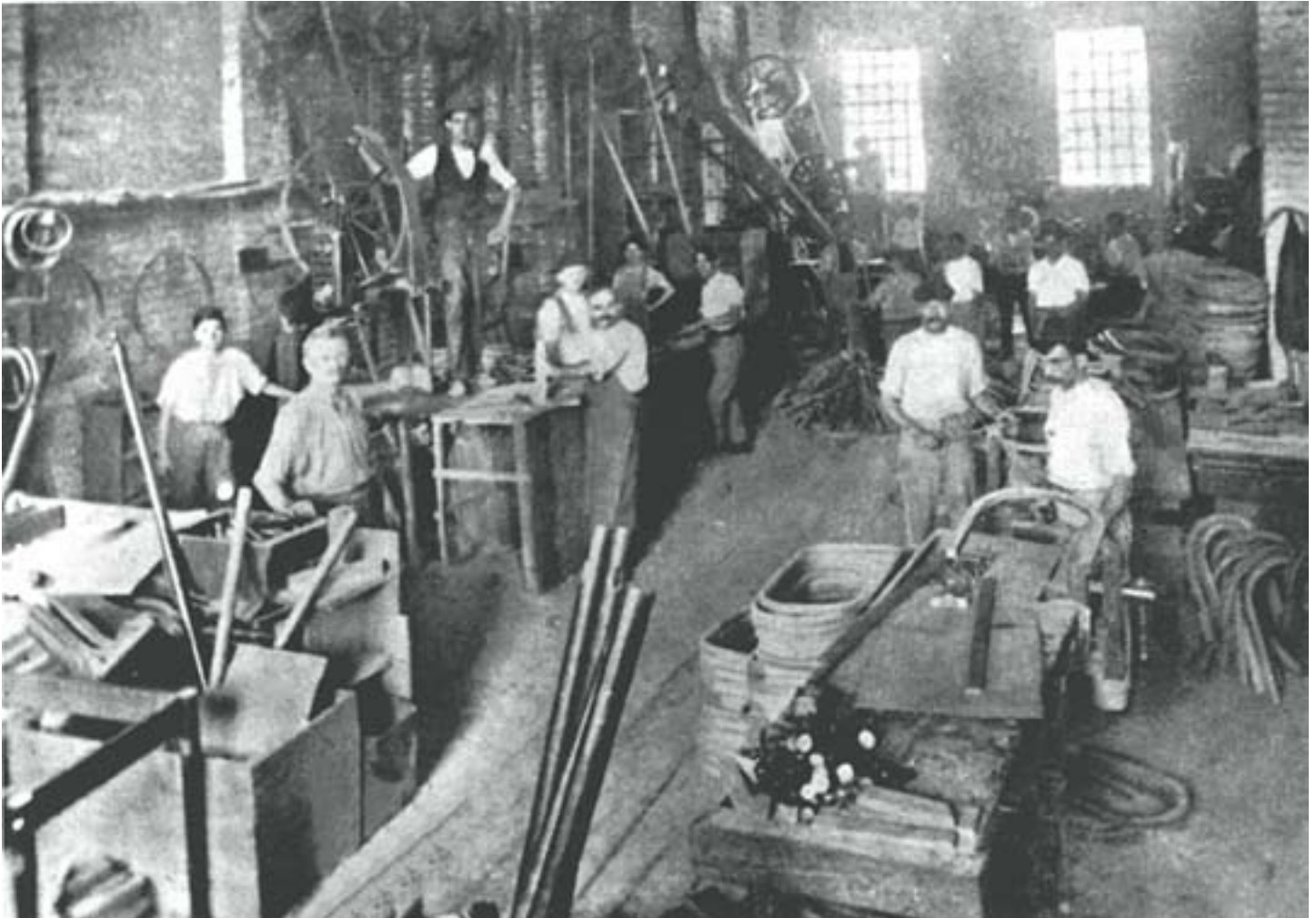
exterior, Walter hizo progresar el negocio. Acumuló riqueza y conquistó prestigio en la sociedad riograndense. Posteriormente, sus herederos vendieron la industria a otros empresarios de la región y la marca de los muebles cambió para Thonart.

Por su lado, la fábrica de clavos Pontas de Paris de Hugo Gerdau creció más despacio y en menor escala. Sin embargo, consiguió prosperar y consolidarse. Sobrevivió alas dificultades provocadas por la importación de materia prima, durante las primeras décadas del siglo XIX y, posteriormente, se benefició con la expansión industrial del país.

Metalurgia y muebles no fueron opciones aleatorias de João Gerdau. Como se comprobó, eran dos rubros de negocios atractivos y prometedores en aquellos tiempos en que Brasil trataba de abrirse camino rumbo ala industrialización. El potencial de mercado acompañaba el crecimiento demográfico alimentado por la emigración extranjera que también ofrecía el mínimo indispensable de mano de obra capacitada. El capital inicial exigido generalmente para las empresas no era excesivo y el bajo valor unitario de la mayor parte de los productos garantizaba el consumo y el retorno de la inversión.

Adquirida por João Gerdau en 1907 para que su hijo, Walter Gerdau la administrase, la fábrica de muebles Navegantes tuvo una rápida expansión. En la década de 1930 poseía dos unidades fabriles, un hecho raro en aquella época.





Interior de la fábrica de muebles Gerdau. Con aproximadamente 500 empleados en la década de 1930, la fábrica producía muebles curvados, en el estilo inconfundible creado por el austríaco Michael Thonet, que valorizaba la levedad y la resistencia.

Fachada del depósito de la fábrica de muebles Gerdau, en la calle de la Praia, en Porto Alegre.



EL LEGADO DE UN PIONERO

Como un personaje del clásico de la literatura brasileña *O tempo e o vento* (El tiempo y el viento), de Érico Veríssimo, se puede decir que João Gerdaú formó parte de la odisea de los pioneros riograndenses. Al lado de millares de emprendedores famosos y anónimos, brasileños y extranjeros, azoreses, alemanes

italianos, contribuyó para la formación y el desarrollo de Rio Grande do Sul. Su labor se destacó desde la participación en la vida de las gentes sencillas de Agudo, ayudando a mejorar la capilla o creando el coro de la aldea, hasta sus negocios comerciales e industriales en Cachoeira do Sul y Porto Alegre.

Por otro lado, João Gerdau adoptó una tierra extranjera para vivir, pero supo mantener fuertes lazos con su tierra natal y con su familia. Se integró en una nueva cultura, pero preservó su cultura de origen, no apenas en el tradicional estilo hamburgués de sus almacenes y el uso habitual de la lengua alemana en casa, sino y principalmente en la preocupación con la educación ofrecida a sus hijos.

A pesar de vivir muy lejos de su patria, siempre mantuvo un constante contacto con su hermano Barthold Gerdau que recibió sus sobrinos durante los tiempos de estudio en Alemania, otorgándoles una enriquecedora y provechosa convivencia. Ingeniero, Barthold también poseía una aguzada visión emprendedora que le proporcionó el reconocimiento en Europa gracias a su decisiva participación en el proceso de implantación de estructuras hidráulicas para los puertos de Hamburgo, Venecia, Génova y Róterdam.

João Gerdau falleció el 24 de noviembre de 1917 y fue sepultado en el cementerio evangélico de la capital riograndense. Poco después, su esposa Alvine determinaba la venta de las últimas áreas de tierra que la familia aún poseía en el interior de Rio Grande do Sul.

João Gerdau recorrió diversas rutas, sin jamás perder el rumbo. Apoyado en vínculos fuertes y permanentes de la cultura familiar original, este inmigrante supo encontrar su destino. Con obstinación y talento, encontró un suelo fértil y allí replantó sus raíces.

La muerte de este “hombre alto y severo”, en la imagen recordada por su nieta Helda, cerró el primer ciclo en la historia del Grupo Gerdau. Fue la época



Los muebles Gerdau llamaban la atención por su elegancia y fueron los responsables por divulgar la marca Gerdau en diversos puntos de la geografía brasileña.

João Gerdau y su mujer Alvine Gerdau fomentaron en sus tres hijos Hugo, Walter y Bertha, algo más que el mere interés por los negocios de la familia. Dejaron como herencia una sólida bagaje de valores morales, capaces de garantizar la sustentación de las empresas y los lazos familiares.



del enraizado, de la fundación, con las primeras empresas victoriosas y con la adquisición y la consolidación de la empresa madre del grupo.

La fábrica comprada cien años atrás permaneció en la historia del Grupo Gerdau como su marco inaugural y la producción de clavos perduró definitivamente asociada a su identidad. Es innegable que el legado de João Gerdau fue mayor y más rico que las paredes de la fábrica y las máquinas de clavos. Él dejó, sobre todo, un ejemplo de vida y un saber, con las actitudes y valores que se hicieron permanentes en toda la trayectoria familiar y empresarial de las generaciones que lo vienen sucediendo.

Con relación a los negocios, la visión de mercado, el sentido de oportunidad y la habilidad en las transacciones fueron algunas de esas actitudes. Ellas lo transformaron en un industrial, mientras que la mayoría de los inmigrantes alemanes de Rio Grande do Sul continuaban en la condición de pequeños agricultores. Sumadas al respeto por los compromisos asumidos y a la responsabilidad demostrada en todas las actividades, esas actitudes resumen la conducta empresarial de João Gerdau.

Con relación a la familia, el mantenimiento de las raíces, la disciplina doméstica, la preocupación con la educación de los hijos y el empeño en su preparación para la vida profesional fueron los valores que João Gerdau buscó preservar y transmitir. Eran valores tradicionales en las familias de inmigrantes alemanes y protestantes luteranos, pero él los alimentó para que no se marchitasen ni desapareciesen.

Con esa especie de código familiar y empresarial logró unir los intereses materiales y los valores morales en el desarrollo de los negocios. Y pudo preparar con cuidado la entrada de la segunda generación, dándole el tiempo y las condiciones necesarias para madurar y asumir su lugar.



Alvine Gerdau al lado de sus tres hijos, a la izquierda Walter; a la derecha Bertha y Hugo.

João Gerdau no se preocupó apenas en ofrecer a sus hijos [a mejor educación, sino también en garantizarles su futuro.

Procuró brindarles una buena base inicial para aprender a administrar los negocios, a fin de que pudiesen, con el tiempo, desarrollar sus propias empresas.

Muchas familias de inmigrantes comenzaron a construir sus patrimonios así. Y numerosas empresas nacieron y crecieron entrelazando sus intereses comerciales con los vínculos familiares. Lo que se debe destacar en el procedimiento de João Gerdau es el doble cuidado de preparar a los herederos y de asentar la práctica de los negocios sobre las costumbres y los valores familiares. Un

La familia y el negocio

procedimiento seguido también por Hugo Gerdau y que se revelaría fundamental en la historia del grupo.

El Grupo Gerdau tiene, desde sus orígenes, la cultura familiar como base de la cultura empresarial. Y no se trata de un soporte formal. La cultura familiar del trabajo dedicado, de la austeridad personal y del respeto a los compromisos no influye apenas en la práctica sino que determina la propia relación con los negocios. La familia, más que propietaria, se considera a sí misma responsable por las empresas y por todos aquellos que están relacionados con ellas. Hacerlas sobrevivir y prosperar es más que una cuestión de interés personal. Es una cuestión de responsabilidad social.



Hugo Gerdaú administró la fábrica de clavos durante casi cuatro décadas, participando activamente del proceso de industrialización de Rio Grande do Sul.

En la década de 1920, Brasil comenzó a montar automóviles y camiones a partir de los CKD, los conjuntos desmontados enviados desde los Estados Unidos y Europa. En la década de 1930 surgieron las primeras siderúrgicas privadas y crecía la producción de máquinas y manufacturados de hierro, caucho, madera y celulosa. En la década de 1940, en el contexto de la Segunda Guerra, la industrialización se consolidó como “interés nacional” y fue una presencia obligatoria en todos los discursos de las autoridades políticas y de los líderes empresariales.

Brasil aún era el país del café y del azúcar, del caucho, del cacao, del mate, etc. Continuaba dependiendo de la exportación de productos agrícolas, pero ya se mostraba autosuficiente en la producción de textiles, alimentos, bebidas y artefactos de cuero y madera. Buscaba ampliar la fabricación de hierro, acero, papel, aluminio, cemento y productos químicos para, gracias a esas materias primas, aumentar la producción interna de bienes de consumo.

Era necesario invertir. Por lo tanto, se necesitaba que ese tipo de empresas tuviesen incentivos y resultasen atractivas al capital que todavía estaba concentrado en el sector primario. Ahora bien, era fundamental que se organizaran políticas de industrialización eficientes, tanto en el plano regional como nacional. No fue fácil. La batalla entre partidarios y opositores del “industrialismo” atravesó el país y duró décadas.

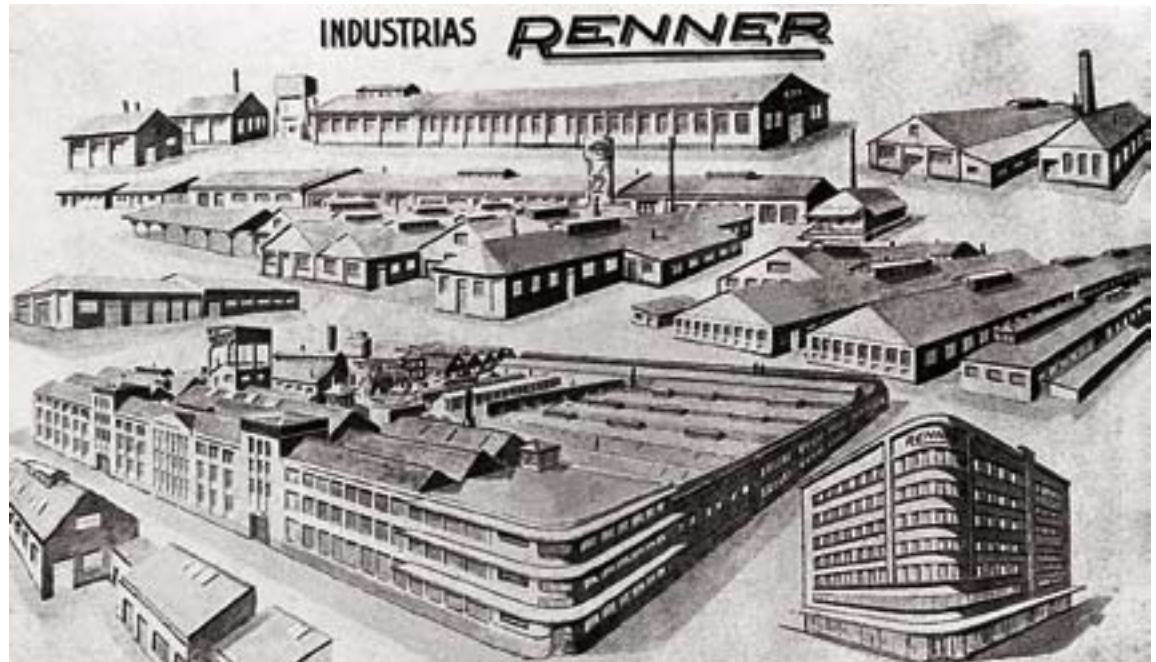
CONTEXTO LOCAL

Según el análisis de las estadísticas disponibles, al comienzo de la década de 1920, Rio Grande do Sul ocupaba el segundo puesto entre los estados brasileños con mayor número de establecimientos industriales. Pero curiosamente caía para el tercer lugar en volumen de capital invertido y en valor de producción.

En otras palabras, Rio Grande do Sul representaba una infinidad de industrias pequeñas y de baja capacidad de acumulación de capital. Una condición que aún reflejaba la base de impulso de la industrialización del estado, los capitales oriundos de la agropecuaria y del comercio y los límites de su expansión, los intercambios entre negocios dentro del propio estado.

A la izquierda, la plaza Senador Florêncio y, a la derecha, la plaza XV en el Porto Alegre de la década de 1920. Las imágenes muestran el crecimiento y la urbanización de la ciudad, a partir de las primeras décadas del siglo xx.





Los intentos realizados para darle dinamismo a la economía riograndense y elevar su competitividad, como el aumento del crédito para la mecanización del cultivo de arroz y para la implantación de frigoríficos y fábricas de zapatos, no proporcionaron substanciales alteraciones en ese cuadro. El contexto cambió a partir de los años 30. Con la corrección del rumbo de la política macroeconómica en el plan nacional y con la organización de liderazgos industriales locales la economía riograndense en general, y el sector industrial en particular, lograron condiciones estructurales más favorables de crecimiento y modernización.

VOLUNTAD DE CRECER

Las empresas y el desempeño de Hugo Gerdau acompañaron ese contexto. En 1916, poco antes de fallecer su padre, cambió la razón social de la empresa João Gerdau & Filho para Hugo Gerdau, asumiendo plenamente el control de la fábrica de clavos. A partir de ahí desarrolló sus negocios y sus actividades como líder empresarial.

No se preocupó apenas en consolidar técnica, administrativa y comercialmente la industria de clavos. Siguiendo los pasos de João Gerdau, se preocupó en fortalecer la empresa y, con recursos generados por ella, abrió otros frentes de negocio. De esta manera trató de aumentar su participación accionaria en la Companhia Geral de Indústrias. Era una antigua sociedad en la que participaba desde su fundación, en 1914, que se dedicaba a la fabricación de fósforos, velas y clavos, en las dos unidades industriales de las ciudades de São Leopoldo y Pelotas. Posteriormente, la compañía expandió las líneas de producción para cocinas, calentadores y camas de hierro y tomó iniciativas pioneras, como la reforestación de grandes áreas para generar la madera necesaria para la fabricación de cerillas. Comenzaron a vender esos productos en otros mercados regionales e hicieron de Geral de Indústrias una organización de prestigio dentro y fuera de Rio Grande do Sul.

En los años de 1920, Rio Grande do Sul poseía un respetable número de industrias, capitaneadas principalmente por los negocios de A.J. Renner, que eran los mayores del estado. Había, asimismo, otros negocios de gran importancia, como la fundición Bertha, de Alberto Bins.



Ottília Bins, cariñosamente llamada de Tilly, y Hugo Gerdau, que se casaron en 1909.





A partir de la fábrica de clavos, Hugo Gerdau iría a expandir su actividad empresarial. La fábrica ganó una filial en Passo Fundo, Rio Grande do Sul, y Hugo acentuó su papel en la Companhia Geral de Industrias, contribuyendo también para la creación de la futura Fiergs (Federación de las Industrias del Estado de Rio Grande do Sul), en el inicio de los años de 1930.

21

Buenos Aires

Cuenta N.º 31 de Julio de 1934

| de Telles & Gervasio | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 18 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 19 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 22 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 27 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 31 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| de Filial | |
| 5 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 20 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 26 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| de K. G. G. | |
| 31 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| de K. G. G. S. S. S. S. | |
| 1 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 31 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| de K. G. G. S. S. S. S. | |
| 1 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 18 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 20 | Saldo a favor de la cuenta de... |
| 28 | Saldo a favor de la cuenta de... |

Lo mismo ocurrió con la apertura de una filial de la fábrica de clavos en Passo Fundo, a comienzos de los años 30. Estaban instaurando una base industrial en el interior del estado, aprovechado la red de ferrocarriles para el transporte de la materia prima. Y gracias a la proximidad de los consumidores a las áreas coloniales se logró reducir costos y ampliar mercado. Esta planta llegó a producir cerca de 20 mil toneladas de clavos al año y funcionó hasta la mitad de los años 60.

Como su padre, Hugo Gerdau demostró el sentido de oportunidad y la voluntad de crecer que marcarían la historia del grupo. Pero no se limitó a cuidar de los propios negocios.



Comprendió que el éxito personal transitaba también por la defensa de los intereses colectivos de la clase empresarial. Cooperó activamente en la organización del sector en que militaba y participó de las discusiones sobre las políticas públicas que deberían nortear sus vientos en aquel difícil período de transición. Con su hermano Walter Gerdau y otros empresarios fue uno de los fundadores del Centro de Indústria Fabril do Estado do Rio Grande do Sul, el día 7 de noviembre de 1930. Fue un miembro activo de esa sociedad durante varios años.

DE HUGO GERDAU A CURT JOHANNPETER

Hugo Gerdau falleció en febrero de 1939 en Porto Alegre. Poco antes, debido a la gravedad de su estado, determinó el cambio de la razón social de la

En la página anterior, arriba, libro de contabilidad de 1934; abajo, el registro de la filial de Passo Fundo en la fachada de la fábrica de clavos. Al lado, instalaciones de la Cia. Geral de Indústrias en Guaíba, RS.



Waldomiro Schapke, a la izquierda, y Roberto Nickhorn, a la derecha, fueron colaboradores directos de Hugo Gerda. Con su muerte, en 1939, se responsabilizaron por la administración de los negocios.



empresa para Fábrica de Pregos Hugo Gerda Ltda. Y pasó su administración a dos empleados de su total confianza, Roberto Nickhorn y Waldomiro Schapke. Fueron ellos los responsables por la administración de la fábrica durante la Segunda Guerra Mundial. Años complicados, pero favorables a la compañía. A pesar de sufrir con las dificultades que existían con relación a la importación de materia prima, la empresa se vio beneficiada con la subida de los precios internos de los clavos, sin la competencia de los importados.

Hugo no tuvo hijos hombres para sucederlo al frente de sus negocios. Eso no significó que haya descuidado la educación de sus tres hijas, ni que haya dejado de alimentar su interés por el patrimonio familiar. Al contrario, estuvo atento a esa cuestión. Repitiendo el gesto de su padre las envió a Europa para ampliar sus estudios. Pasaron varios años en colegios de Alemania. Cuando regresaron a Porto Alegre se mantuvieron informadas de todo lo que pasaba en la fábrica de clavos, donde iban los domingos por la mañana, en un paseo a pie desde la avenida Independência hasta la calle Voluntários da Pátria, en compañía del padre.



Es muy probable que la formación europea haya influido en el matrimonio de Helda, una de sus hijas. En junio de 1930 conoció en una fiesta de la Sociedad Germana a un inspector del Banco Alemán Transatlántico, recién llegado a Porto Alegre en uno de sus constantes viajes de trabajo por América del Sur. Curt había ido a ese evento invitado por Thomas Carlos Mathiesen, marido de Bertha Gerdau, tía de Helda. Y en septiembre, con veinte años de edad, Helda Gerdau se casaba con Curt Johannpeter, de treinta años.

Hugo Gerdau aceptó la unión y confió plenamente en las cualidades personales y profesionales del novio. Tal vez alimentase la esperanza de ver a su yerno en la dirección de las empresas, como su legítimo sucesor. No lo vio. No sólo porque falleció pocos años después, sino porque Curt Johannpeter era un financiero y había decidido mantener su profesión en una institución de grandes posibilidades.

Alvine Gerdau al lado de su nieta, Helda Gerdau (centro), y su hija, Bertha Gerdau.

En 1930, Helda Gerdau, se casó con Curt Johannpeter, quien administraría los negocios de la familia a partir de 1946, iniciando un nuevo ciclo empresarial.

El futuro era promisorio. Pero la guerra y la derrota de Alemania abreviaron la carrera de Curt en el Transatlántico y lo llevaron a cuidar del patrimonio industrial de la familia, tarea a la que se dedicaría con el mismo talento y empeño demostrado en el mundo de las finanzas.

Hugo Gerdau no pudo pasar el timón para Curt Johannpeter personalmente. No obstante ya había delineado el rumbo cuando confió y confirmó la elección de su hija. Con su yerno en el comando de los negocios, los Gerdau Johannpeter abrieron un nuevo ciclo de vida empresarial, un nuevo ciclo de crecimiento que consolidaría y expandiría fuertemente la obra del Grupo Gerdau.



Lideradas por A. J. Renner, Alberto Bins, Aníbal Beck, José Bertaso, Herbert Bier, Luciano Cunha, Hugo y Walter Gerdau,

entre otros nombres

importantes del

empresariado del

estado de Rio

Grande do Sul, el día

7 de noviembre de 1930,

en las oficinas de la Editora Globo

en Porto Alegre, 23 empresas crearon el Centro de la

Industria Fabril de Rio Grande do Sul, Cinfa. En sus primeros directorios, en la década del 30, contaron con la constante presencia de Hugo y de su hermano Walter.

Con apenas un año de actividad, el Cinfa ya reunía 63 empresas y en 1934 el número subía para 123, de las cuales 44 eran del interior del estado de Rio Grande do Sul, organizadas en nuevos sindicatos industriales, como los de metalurgia, alimentos y bebidas, cueros, hilados y tejidos, papel y perfumería. El rápido crecimiento de la institución confirmaba el empeño que tenía la patronal de organizarse e impulsar los intereses de la industria en el sur. Especialmente, cuando en todo Brasil se discutía la necesidad y la urgencia de industrializar el país.

El embrión de la FIERGS



Como ocurrió en otros estados, el Cinfa cedió lugar a la Federación de las Industrias del Estado de Rio

Grande do Sul – Fiergs, una

institución aun más

fuerte y ágil para

la defensa y la

promoción de los

intereses de las

indústrias regionales.

Creada el 14 de

agosto de 1937, el

Ministerio del Trabajo, de

la Industria y del

Comercio reconoció

oficialmente la Fiergs en

enero de 1938 y ese

mismo año ya integraba

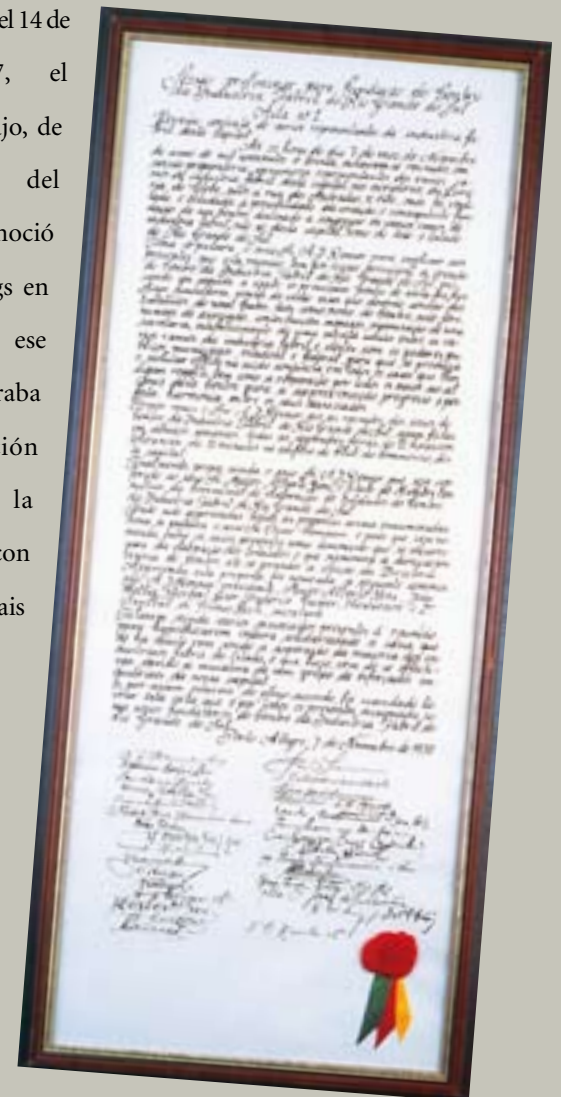
la Confederación

Nacional de la

Industria – CNI, con

São Paulo, Minas Gerais

Y Rio de Janeiro.



Al lado, el acta de fundación del Cinfa, Centro de la Industria Fabril, el embrión de la Fiergs.

Arriba, la actual sede de la Fiergs en Porto Alegre. .

1981-2001

EL CRECIMIENTO Y EL DESAFÍO DE LA CONTINUIDAD

A contramano de la recesión y de la incertidumbre, el Grupo Gerdau insiste en crecer con inversión y calidad. Sin perder los fundamentos, actúa en el exterior y anticipa la globalización. Con una gestión siempre renovada, pero asentada sobre principios permanentes, termina un siglo de historia consciente de que es en el presente que se construye el futuro.









Siderúrgica Laisa, Uruguay. En diciembre de 1980, Gerdau concretizaba su primera inversión internacional. Laisa tenía una capacidad de producción de siete mil toneladas de acero y cinco mil quinientas toneladas de laminados.

En las páginas anteriores, trabajador con un lector óptico. La tecnología de punta está presente en todas las operaciones de Gerdau.

El Grupo Gerdau fijó su vocación metalúrgica durante su primer medio siglo de vida, época en la que también comenzó a crear una cultura empresarial apoyada en los valores de la familia, en la capacidad de gestión y en la voluntad de crecer. En el período de 1948 a 1981, el grupo descubrió otra vocación más fuerte aún: se proyectó en el mundo de la siderurgia y, con notable firmeza, en él apalancó su crecimiento. En las dos últimas décadas el Grupo Gerdau continuó creciendo, conquistó eficacia y se capacitó para actuar en el ámbito internacional.

Plenamente consolidado, el grupo entró en la década de 1980 liderado por la cuarta generación de dirigentes, la de los hijos de Curt Johannpeter: Germano, Klaus, Jorge y Frederico, preparados durante los años en que compartieron con su padre la gestión de los negocios. Y entró con expectativas optimistas, aunque cautelosas debido al difícil escenario que se delineaba en Brasil.

Infelizmente, sin embargo, las condiciones macroeconómicas y sectoriales del ramo siderúrgico se degradaron rápidamente. Las dificultades económicas de Brasil llegaron a un punto crítico con la reducción de las inversiones extranjeras y el desajuste de sus cuentas internas y externas. Las dificultades políticas también aumentaron en medio a la previsible turbulencia del retorno del país al orden democrático. El resultado fue la desastrosa combinación de recesión con una gigantesca inflación, alimentándose una a la otra durante varios años.



Exportación Gerdau. Desde la década de 1970 el mercado externo ya formaba parte de las estrategias comerciales de Gerdau, que exportaba para diversos lugares, incluso Oriente Medio.

Con los rendimientos y el consumo encogiéndose y la inflación carcomiendo las utilidades, la supervivencia se volvió dramática para muchas empresas.

El Grupo Gerdau, a pesar de intensificar la cautela y la selectividad en los negocios, continuó invirtiendo en las unidades industriales y comerciales y se aplicó mucho para conquistar posiciones en el mercado, lanzar nuevos productos, incrementar las exportaciones, etc. Hacer 10 que hizo siempre, pero ahora impulsado por una nueva iniciativa: la de buscar oportunidades en el mercado exterior.

URUGUAY

El primer paso hacia un mundo de posibilidades fue pequeño. Bastó cruzar la frontera de Rio Grande do Sul para Uruguay. Después de formalizar en diciembre de 1980 la adquisición de la Siderúrgica Laisa S.A. localizada en Montevideo, el Grupo Gerdau asumió y la nueva unidad comenzó a funcionar en enero de 1981.

Laisa era producto de la fusión de dos empresas: Laminadora Industrial, fundada en 1964 para producir varillas con materia prima importada, y Alis, creada en 1976 para fabricar acero con chatarra nacional. Cuando fue incorporada, la compañía producía siete mil toneladas de acero y cinco mil quinientas de laminados. Era una industria de pequeño porte, adecuada a las dimensiones del mercado uruguayo.

Con el aporte de recursos y tecnología proporcionados por el Grupo Gerdau, Laisa pudo modernizar toda la estructura de producción, mejorar la calidad de los productos y aumentar su eficacia administrativa y competitividad comercial. En diez años se invirtieron en la empresa cerca de 10 millones de dólares, por lo que su capacidad instalada alcanzó la marca anual de 36 mil toneladas de acero bruto y 39 mil de laminados y trefilados. Una parte de esa producción se exporta a los mercados vecinos, Argentina y Paraguay.





Catálogo de productos de Laisa, Uruguay, en la página al lado, e instalaciones de la empresa en la década de 1990. Al adquirir la siderúrgica, Gerdau invirtió recursos en tecnología y gestión para modernizar la empresa, orientada hacia la construcción, la industria y el sector agropecuario. En 1997, Laisa conquistó el Premio Nacional de Calidad, instituido por el gobierno uruguayo.





Acería Laisa, década de 1990. A los cinco años de adquirir la empresa ya se percibían los resultados positivos de la reestructuración administrativa y tecnológica. En 1997 la siderúrgica tenía una capacidad de producción de 65 mil toneladas de acero bruto.



Más complejos y difíciles de resolver que los problemas técnicos fueron los problemas coyunturales. Además de las dificultades iniciales y normales de ajuste entre los administradores uruguayos y los nuevos gerentes brasileños, existían las dificultades relacionadas con la mala calidad de los equipos y con la falta de conocimientos más actualizados en materia de producción de acero.

Todas esas dificultades fueron superadas con trabajo y la disposición de llegar a un entendimiento. La industria recibió las inversiones necesarias para actualizarse técnicamente y aumentar su capacidad. Las condiciones y el estímulo al trabajo mejoraron sensiblemente, con contratos de trabajo satisfactorios, tanto para la empresa como para los trabajadores.

El desempeño mejoró y los resultados llegaron con el tiempo. Laisa comenzó a dar utilidades cinco años después de su adquisición. Competencia y persistencia hicieron de Laisa una siderúrgica lucrativa, aunque continuó siendo

de pequeño porte. En 1997, cuando recibió del gobierno uruguayo el Premio Nacional de Calidad, la compañía tenía 173 empleados y una capacidad de producción de 65 mil toneladas anuales de acero bruto.

CANADÁ

El segundo paso en la marcha hacia la internacionalización fue mucho mayor. En octubre de 1989 el Grupo Gerdau adquirió por 52 millones de dólares el control de Courtice Steel Inc. Se trataba de una siderúrgica de laminados largos a partir de chatarra, con una capacidad de producción de 250 mil toneladas anuales. Creada en 1976 y ubicada en Cambridge, provincia canadiense de Ontario, a cien kilómetros de Toronto. Ahora, además de las dificultades técnicas y administrativas de la absorción, existían los problemas de la diferencia de lengua y cultura, de la distancia y de las bajas temperaturas en la región de los Grandes Lagos.

Las instalaciones de la compañía estaban en peores condiciones de lo que se pensaba. La empresa operaba con pérdidas, la estructura administrativa era insuficiente y las relaciones laborales sufrían los efectos de las presiones y de los conflictos sindicales.

En ese ambiente, los brasileños – primero Carlos y después André, hijos de Jorge y poco después Claudio, hijo de Klaus – tuvieron que trabajar durante los dos primeros años. Con el apoyo de la estructura del grupo en Brasil, a través de sus ejecutivos y técnicos, poco a poco se fue formando una nueva gestión.

El cuadro de personal operativo fue redimensionado y la estructura administrativa reajustada. La mayor parte de los ejecutivos canadienses mantuvieron sus puestos, incluso el presidente de la empresa. Los equipos fueron renovados, permitiendo reducción de costos y mejoras en la eficiencia y en la calidad.





Instalaciones de Courtice Steel Inc, en Canadá. La segunda inversión de Gerdau en el exterior fue más osada. En 1989, la empresa adquirió la siderúrgica canadiense con capacidad para producir 250 mil toneladas por año de laminados largos.



Arriba, acería y patio. En la página siguiente, laminación de Courtice Steel, década de 1990. El inicio de las operaciones Gerdau en Canadá estuvo marcado, una vez más, por el desafío de superar los obstáculos de trabajar en un país con una cultura totalmente diferente a la brasileña, y colocar en marcha una operación victoriosa.

Las negociaciones con los sindicatos evolucionaron favorablemente y permitieron nuevos acuerdos laborales, armónicos con la política de recursos humanos del grupo.

La decisión de continuar invirtiendo en Courtice Steel estaba muy bien fundamentada. El negocio era interesante debido a sus condiciones generales y, sobre todo, por las posibilidades del mercado, tanto el de la construcción como el de la industria mecánica, a ambos lados de la frontera, en las dos regiones más pobladas y desarrolladas de Canadá y de los Estados Unidos. Así, después de algunos años, comenzaron a recogerse resultados satisfactorios y la empresa tuvo buena rentabilidad.

INTERNACIONALIZACIÓN

Con las operaciones en Uruguay y Canadá, en la década de 1980, el Grupo Gerdau comenzó a actuar efectivamente fuera de Brasil. Del mismo modo que en los años 60 salió de Rio Grande do Sul rumbo al mercado nacional, el grupo salía ahora en busca de nuevas oportunidades en el mercado internacional.



Los negocios de Laisa y Courtice no eran grandes en el conjunto de las actividades del grupo. Adicionaban poco menos del 7,4% a su capacidad productiva total, próxima a tres millones ochocientas mil toneladas anuales en 1990. En aquella época fueron entendidos como ensayos necesarios para la auto-evaluación del grupo con relación a las condiciones para actuar en un contexto más amplio y más desafiante. Hoy, viéndolo en retrospectiva, las dos adquisiciones fueron un test de calificación empresarial, de la capacidad de asumir nuevos riesgos para competir en un mundo que se globalizaba rápidamente en un mercado abierto.

La estrategia maduró y recibió contornos definidos: expandir la operación del grupo hacia afuera de Brasil, pero sin dejar de crecer dentro



del país. En la planificación del Grupo Gerdau, a partir de ese momento una parte de los recursos se invertirían en negocios en el exterior, en empresas con buen potencial de mercado en donde el grupo pudiese aplicar con ventaja su experiencia tecnológica, comercial y administrativa en el sector siderúrgico y metalúrgico.

Las justificativas y las motivaciones de los miembros del Consejo Directivo podían no ser exactamente iguales o no tener el mismo enfoque. Mientras que para Jorge ejerciendo la presidencia, el crecimiento externo era una exigencia orgánica, natural, impuesta por la propia dinámica del grupo, para su hermano Frederico, vicepresidente de finanzas, era, en aquel momento, una medida preventiva de protección financiera ante el desorden monetario y de cambio, instalado en Brasil.



Centros de control de calidad en Laisa, en la página anterior, y en Courtice Steel, al lado. La expansión hacía fuera de Brasil, además de abrir nuevos mercados, también incentivó el intercambio de experiencias y convenios de Gerdau con otros centros siderúrgicos.



Si es verdad que para la mayoría de los brasileños la frontera es una realidad remota, para los riograndenses es tan próxima y familiar que apenas la notan. Una situación que existe hace siglos y forma parte de la historia y de la cultura del pueblo riograndense. La compra de Laisa en Uruguay – ahí al otro lado –, no tuvo gran impacto para los brasileños en general y los riograndenses en particular. En cambio la adquisición de Courtice en Canadá fue un movimiento de sorpresa y osadía. Quizás no tanto por la distancia, sino sobre todo por la diferencia de mercados, reglas y culturas. Con esos dos negocios iniciales el Grupo Gerdau comenzó a descubrir el significado de actuar y competir más allá de las fronteras nacionales. Tuvo que aprender a manejar sistemas jurídicos, reglamentos comerciales y organizaciones sindicales diferentes. Tuvo que conocer profundamente los nuevos mercados para actuar con eficiencia y atender bien a los clientes. Tuvo, en fin, que poner a prueba la manera brasileña de encontrar soluciones

Más allá de las fronteras

prácticas de gestión y de negociar con inteligencia, para eliminar tensiones y fortalecer el espíritu de compañerismo. Una osadía que triunfó.



Fachada de Courtice Steel, en la parte superior, y laminación Laisa, arriba.

De igual manera, mientras Germano Gerdau Johannpeter veía el exterior como el camino para la ocupación de espacios en los mercados importantes, Klaus evaluaba los beneficios del intercambio entre las empresas brasileñas y otros centros siderúrgicos internacionales.

Aunque habían llegado por diferentes ángulos, acertaron en el foco estratégico. Se definieron razones y objetivos y el Consejo, como de costumbre, se decidió por consenso. La actuación del Grupo Gerdau en el exterior, ya desde su etapa inicial, fue vista y planificada como una actuación estructural y permanente. El crecimiento hacia el exterior se incorporó a la agenda del Grupo Gerdau como condición fundamental de su desarrollo.

CUARTA GENERACIÓN

La apertura progresiva de las actividades para el mercado internacional se volvió la marca registrada de los actuales dirigentes del Grupo Gerdau, la llamada cuarta generación, de los hermanos Germano, Klaus, Jorge y Frederico Gerdau Johannpeter. Como herederos y sucesores de João y Hugo Gerdau y de Curt Johannpeter, asumieron los negocios de la familia, no apenas para preservarlos sino, y principalmente, para desarrollarlos.

Los cuatro hermanos habían acompañado al padre y participado de las decisiones estratégicas referentes al mercado nacional en los años 1960 y 1970. Ahora se sentían preparados para asumir responsabilidades y riesgos mayores en el mercado internacional. Estaban en sintonía con la “voluntad de crecer” de los Gerdau Johannpeter y sabían que para ello, cada vez más, el Grupo Gerdau debería apoyarse en dos bases, una dentro y otra fuera del país.

En ese sentido, al llevar el grupo para operar en el exterior en los años 80, la cuarta generación de directivos se anticipaba a la apertura económica brasileña y al proceso general que posteriormente se llamaría globalización. Buscaban absorber experiencias y desarrollar capacidades para el juego del mercado mundial.

Eran movimientos y decisiones de alta estrategia. Contenían, sin embargo, otra preocupación menos visible tal vez, pero no menos importante. Al incorporar las empresas Laisa y Courtice, principalmente esta última, los cuatro hermanos también abrían nuevos caminos en el mundo de los negocios a sus herederos.

La cuarta generación ya empezaba a preparar a la quinta para asumir la dirección de las empresas, pero en otra esfera de actuación. Carlos recuerda que en las reuniones del Consejo Jorge y Frederico bromearon, en más de una ocasión, diciendo que “estos negocios son para que los muchachos vayan aprendiendo”.

Las conmemoraciones de las bodas de oro del matrimonio Curt y Helda Johannpeter, en 1980. Tres años más tarde fallecía Curt, dejando, como mayor legado para sus sucesores, los sólidos principios que orientaron su vida: la seriedad con todos los públicos, la voluntad de crecer, de emprender, que alimentaría Gerdau en sus futuras expansiones.





Pero la broma era seria, como lo recuerdan su hermano André y su primo Claudio que vivieron las dificultades de los primeros años en Courtice, cuando entrar a trabajar no era el mayor problema.

Los mismos cuidados que tuvieron las generaciones anteriores con sus sucesores, eran tornados por los actuales directivos; y con mucha anticipación. El grupo estaba preparándose de hecho para nuevos tiempos y nuevos desafíos.

De izquierda a derecha, Klaus, Germano, Jorge y Frederico Gerdau Johannpeter. Con la expansión internacional, la llamada cuarta generación de directivos de Gerdau subrayaban que habían asumido la empresa para preservarla, pero, sobre todo, para desarrollarla.



Gerdau Barão de Cocais. A partir de la segunda mitad de la década de 1980, Gerdau actuó también en el corazón de la siderurgia brasileña, tras la adquisición de varias empresas en el estado de Minas Gerais.

Crecer externa e internamente. Esa determinación guió la actuación del Grupo Gerdau en las décadas de 1980 y 1990. A pesar del alto significado – en un inicio más simbólico que concreto – de las empresas que el grupo comenzaba a implantar en el exterior, el mercado nacional continuaba siendo el centro de sus atenciones. No sólo porque aquí se generaban los recursos que se invertían allá, sino porque, obviamente, era en donde se disputaba la gran competición industrial y comercial.

Incluso acompañando de cerca el comportamiento del mercado internacional, el grupo permanecía atento al mercado nacional y a la satisfacción de los clientes. Gerdau estaba muy bien situada desde Rio Grande do Sul hasta



el Nordeste, pero en el Sudeste aún quedaba una importante área por cubrir y un espacio por ocupar: el estado de Minas Gerais.

Se trabajó mucho para alcanzar este objetivo, con excelentes resultados. Pero no podían olvidarse de las unidades industriales y comerciales que ya existían, de los mercados donde las empresas ya operaban. Ellas también recibían inversiones regularmente, para mantener, aumentar y mejorar su desempeño. Siempre procurando alcanzar la meta que Germano Gerdau Johannpeter define apropiadamente de convertir al Grupo Gerdau en “un grupo no necesariamente grande, pero obligatoriamente fuerte”.

MINAS GERAIS, EL INICIO DE LA SIDERURGIA

Después del oro y de los diamantes, el hierro y el acero. La historia del estado de Minas Gerais va desde la minería primitiva a la moderna siderurgia, de las bateas a los altos hornos. De las sierras mineras repletas de hematites que se extienden de las nacientes del río Grande al valle del río Doce, nacen las vetas más ricas de la tradición siderúrgica brasileña.

Esa tradición comienza con las pequeñas fábricas de Congonhas do Campo y del Morro do Pilar, construidas por el Barón von Eschwege y por el Intendente Manuel Câmara en 1812, pasa por la fundación de la Escuela de Minas de Ouro Preto en 1876, recibe impulso con la empresa Belgo-Mineira creada en João Molevade el año

En la página al lado, instalaciones de Gerdau en Barão de Cocais, Minas Gerais, unidad siderúrgica adquirida por Gerdau en 1988.

1921, Y llega a la era de las grandes siderúrgicas con la Usiminas, en 1962. De Minas Gerais continúa saliendo la mayor parte del mineral de hierro que Brasil exporta y casi todo el mineral que alimenta los altos hornos nacionales. Con el paso del tiempo, alrededor del complejo férrico-siderúrgico de la Zona da Mata Y del Vale do Aço, se multiplicaron las empresas y se creó un vigoroso parque industrial especializado en hierro fundido, aceros planos y largos, aceros especiales, hilo de máquina y una gran variedad de manufacturados de hierro y acero.

No fue por casualidad que en la década de 1980 el Grupo Gerdau, a través de su presidente Jorge Gerdau Johannpeter, insistiese sobre la importancia del mercado minero. “No estaremos presentes en la siderurgia si no somos fuertes en Minas Gerais”, decía Jorge, y añadía: “Estar en Minas Gerais es condición indispensable para sobresalir

Planta de la Companhia Siderúrgica Pains, en Divinópolis, Minas Gerais, adquirida en 1994.



en la siderurgia.” El énfasis en las palabras no era un mero homenaje a los *mineiros*. Era la contraseña para que el grupo cruzase esta nueva frontera del mercado nacional.

GERDAU EN MINAS

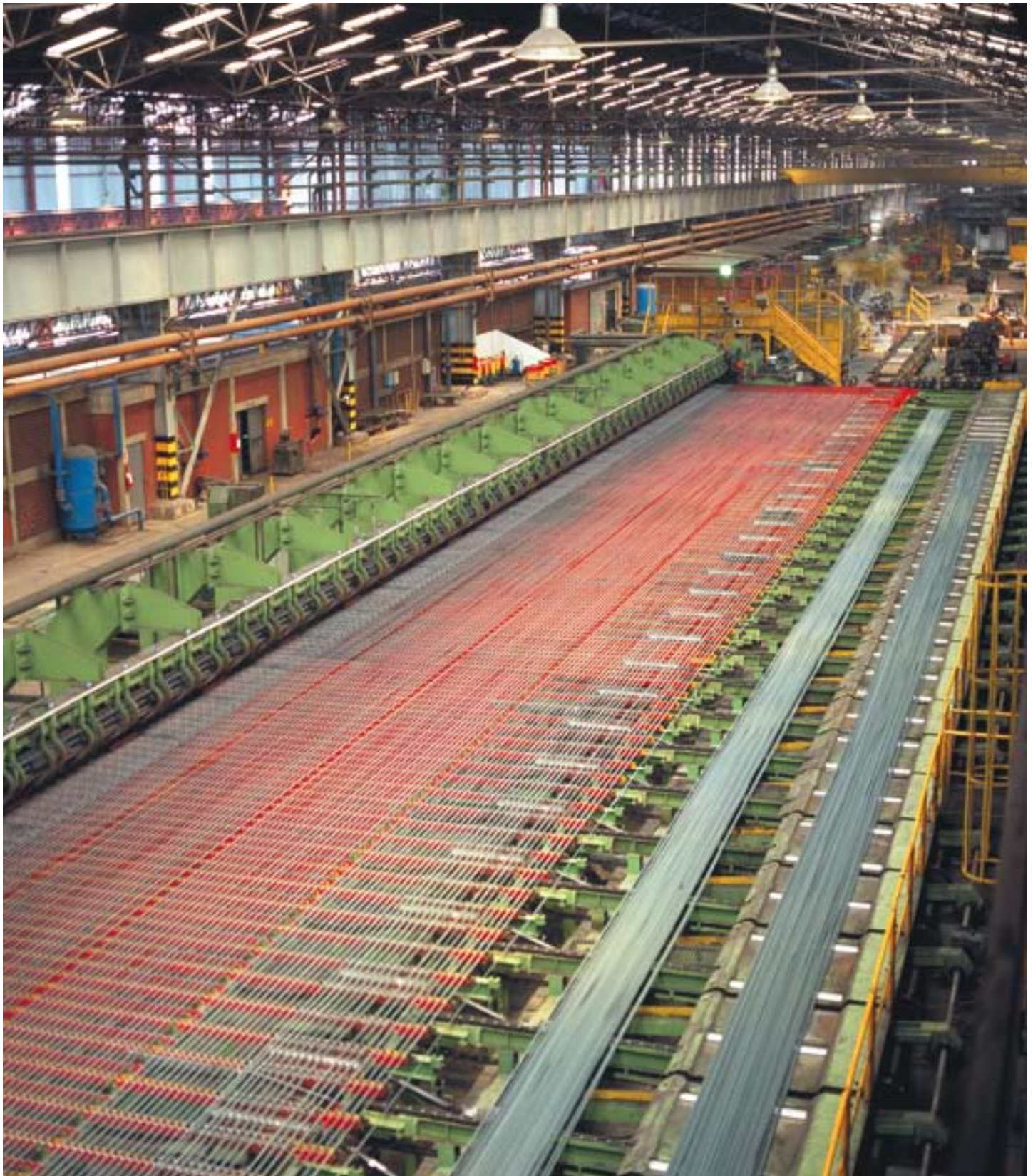
El Grupo Gerdau entró en el estado de Minas Gerais en 1986 con la adquisición de la Fábrica Siderúrgica Paraense, Usipa, instalada en Contagem y productora de hierro fundido. En la misma época, se compró la Companhia Brasileira de Ferro, CBF, situada en Viana, estado de Espírito Santo, igualmente fabricante de hierro fundido.

Dos años más tarde, en una subasta realizada en la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro, Gerdau compró la Usina Barão de Cocais, instalada en el municipio del mismo nombre, y las haciendas de reforestación. La nueva siderúrgica, que costó 37 millones de dólares incluyendo las fincas, llegaba con la respetable capacidad de 240 mil toneladas de hierro fundido, igual cantidad de acero bruto y 120 mil toneladas de laminados. A pesar del claro desequilibrio entre la acería y la laminación, que sería corregido, la fábrica aumentaba en un 10% el tonelaje anual de acero del grupo.

La puerta por la que el Grupo Gerdau entró en Minas fue el hierro fundido y el carbón vegetal. Un hecho natural, teniendo en cuenta la abundancia de materia prima en ese estado, y una ventaja estratégica al permitir una mayor diversificación de las operaciones industriales y una menor dependencia del mercado de la chatarra.

Pero fue en los años 90 cuando el grupo consolidó plenamente su presencia en Minas Gerais. En 1994, con la adquisición de la Companhia Siderúrgica Pains (ubicada en la ciudad de Divinópolis), empresa que también interesaba a otros competidores y que Jorge Gerdau Johannpeter negoció personalmente con sus propietarios en Alemania. Y en 1997, al obtener una participación minoritaria en el capital de la Açominas, de Ouro Branco, recientemente privatizada. Las dos fábricas tenían como base el alto horno, pero sus tecnologías eran diferentes.





En las páginas anteriores, a la izquierda, proceso de colada continúa de lingotes en Gerdau Barão de Cocais; a la derecha, artesa de enfriamiento de Gerdau Divinópolis.

La siderúrgica Pains, una usina integrada al carbón vegetal, fundada en 1953, agregó una capacidad de 250 mil toneladas de hierro fundido y 440 mil toneladas anuales de acero bruto. Además del importante volumen, parte de la producción de acero se obtenía a través de un avanzado proceso de mezcla de hierro fundido y chatarra calentada que proporcionaba mayor calidad a los lingotes. Ya Açominas, una siderúrgica integrada, con su enorme capacidad de dos millones cuatrocientas mil toneladas de acero, continuó produciendo placas y lingotes, materia prima destinada principalmente a la exportación. El grupo comenzó a utilizar los lingotes especiales de Açominas en las laminaciones de las otras empresas.

Sumando estas operaciones en Minas y las que ya se realizaban, el Grupo Gerdau aumentó en aproximadamente un 26% su capacidad industrial, alcanzando los tres millones novecientas mil toneladas anuales de acero en 1997. Tan importante como el crecimiento de la producción y de la facturación fue el entrenamiento con carbón vegetal, coque, hierro fundido, altos hornos, además del aprendizaje sobre gestión técnica y administrativa de este modelo de siderurgia y el impulso que recibieron algunas actividades como, por ejemplo, la reforestación.

El Grupo Gerdau se instaló en Minas Gerais atraído por la abundancia y la alta calidad del mineral de hierro, por su posición estratégica en el mercado y por las facilidades logísticas de transporte y distribución, que garantizaban una buena atención a los clientes. Logró mucho más. Luego de su compromiso con la fuerte cultura siderúrgica minera, dejó de ser apenas un tradicional grupo siderúrgico, productor de acero a partir de la chatarra y reducción directa. Con el éxito de las operaciones, el potencial del mercado y su capacidad de gestión, el Grupo Gerdau obtuvo las credenciales que le abrieron las puertas del selecto club de la siderurgia clásica de gran porte.



INVERTIR ES PRECISO

Si el Brasil de la década de 1980 parecía renitente en retroceder, el Grupo Gerdau era insistente en avanzar. Parafraseando y actualizando el antiguo verso latino (*navigare necesse...*), se decidió que “invertir es preciso”, y listo.

No pasó ningún año sin que se invirtiese. Hubo, claro, años con mayores y años con menores volúmenes invertidos. Los informes anuales permiten levantar las inversiones entre los años 1981 a 1990: 80 millones de dólares. Un índice expresivo, considerando el ambiente económico desfavorable, la inflación, la tributación de la producción, los impuestos en cascada, etc. Una prueba de confianza en el país y en la propia capacidad de manejar las dificultades, considerando que buena parte de esos recursos procedía de la capitalización de los dividendos.

Fajo de varillas, Gerdau Divinópolis, Minas Gerais.

Enfriamiento de lingotes en Gerdau Cearense.



Los recursos fueron destinados principalmente a dos sectores básicos, el de operación y el de gestión. En el primero se invirtió en hornos, laminadoras, producción continua de lingotes, máquinas de clavos, sistemas de control computadorizado, sistemas de protección ambiental, etc. El objetivo era la renovación de los equipos, la modernización de los procesos industriales y comerciales y la ampliación de las unidades, inclusive la incorporación de nuevos activos. En el segundo, la meta continuó siendo la capacitación técnica y profesional de las personas, desde operadores a gerentes, y el perfeccionamiento de las estructuras administrativas de las empresas y del grupo, teniendo en cuenta el aumento de la capacidad física, de la productividad, de la mejora incesante y del modelo internacional de calidad de los productos y servicios.

De esta manera se logró poner en marcha, en 1982, las siderúrgicas Guáira y Cearense. En 1985 incorporaron a Cosigua las instalaciones y equipos de la Siderúrgica Hime, de São Gonçalo, Rio de Janeiro, que había sido adquirida por el grupo ese mismo año y que se especializaba en perfiles medios. En 1986 se constituyó GSI, Gerdau Serviços de Informática S.A., una joint-venture con IBM para prestar servicios de procesamiento de datos a las empresas del grupo y a terceros.



Cabinas de control de Gerdau Guaira, a la derecha y Cosigua, a la izquierda. Con inversiones en torno a los 80 millones de dólares, durante la década de 1980, Gerdau amplió significativamente su capacidad física, y realizó mejoras constantes en sus instalaciones.

En 1989 la Comercial Gerdau subió para 49 el número de filiales y alcanzó la marca de 413 mil toneladas de aceros planos y largos vendidos, el 21,6% más que en el ejercicio anterior. Aún en 1989 las exportaciones llegaron a 213 millones de dólares, lo que representaba un crecimiento de casi el 52,8% en cuatro años y garantizaba una parte considerable de los programas de expansión.

También en el área de RRHH se sintieron los efectos positivos de las inversiones. En el año 1983, uno de los más agudos en el contexto recesivo de la década, el grupo mantuvo la tendencia de ampliar el número de empleados, de 7.500 en 1981 para 9.200 en ese mismo año y para 14 mil en 1987. Asimismo, se observó una progresión similar en las inversiones realizadas directamente por la Fundación Gerdau. En 1988, año de su 25° aniversario, superaron los cinco millones de dólares.

El desempeño del grupo conseguía vencer la inercia del panorama general. Esto sin duda explica el éxito de la gran campaña de lanzamiento de acciones de Cosigua en 1984, a través de una gran red de bancos. Ese año, el número de

Comercial Gerdau, década de 1990. No sólo era visible el crecimiento de la producción. En 1989, la Comercial Gerdau, que estaba formada por 49 filiales, elevaba sus ventas para la marca de 413 mil toneladas de aceros planos y largos.





Al adquirir la siderúrgica en Barão de Cocais, Gerdau agitó el mercado y también la ciudad, que tenía esa empresa como su principal fuente económica.

El tiempo pasó, pero los habitantes de Barão de Cocais aún recuerdan el día 21 de noviembre de 1988. La ciudad se vistió de fiesta pues ese día se confirmó que el Grupo Gerdau había comprado la empresa Cimental en la subasta de privatización realizada en Río de Janeiro. Cuando llegó la noticia, el párroco hizo sonar las campanas de la iglesia, hubo discursos de agradecimiento en el ayuntamiento y mucha alegría en las calles. Para los casi treinta mil habitantes de Barão de Cocais, la adquisición representaba la salvación de la empresa y, con ella, la recuperación de la ciudad. La tradicional siderurgia del estado de Minas Gerais, que durante mucho tiempo fue el soporte de la vida económica de la región, produciendo y exportando hierro fundido, estaba paralizada desde hacía ocho meses y sus controladores, el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) y otros bancos oficiales, estaban decididos a venderla o a cerrarla. En poco más de un año, el Grupo Gerdau puso la empresa en

Recuperando una empresa y una ciudad

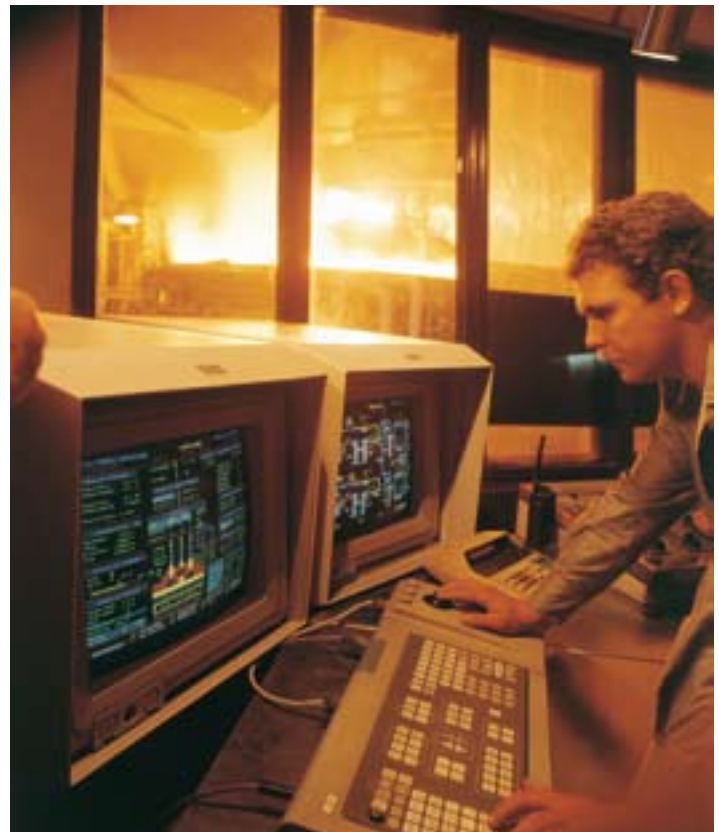
marcha y reanudó la producción, ahora más equilibrada entre la fabricación de hierro fundido y de lingotes para laminación. Los habitantes y los trabajadores de Barão de Cocais tenían buenos motivos para festejar. La privatización fue un verdadero acto de salvación.



accionistas del grupo saltó de 26.900 para 87.500, alcanzando el punto culminante de 92 mil en 1989. Fue una respuesta tan positiva como la adhesión de los inversionistas internacionales a la emisión de 100 millones de dólares en euro bonos, realizada en 1993.

Fue una década que muchos consideraron perdida. Sin embargo, el desempeño de Gerdau en los años 1980 consiguió vencer el cuadro general de inercia. Sus exportaciones obtuvieron un crecimiento del 300% y, el lanzamiento de las acciones de Cosigua, en 1984, logró que el número de accionista de Gerdau subiese de 26.900 para 87.500.

Ese hecho singular en la historia del mercado bursátil muestra la gran confianza de los inversionistas en la solidez y la eficiencia de las empresas del Grupo Gerdau y ayuda a entender algunas ideas bastante difundidas entre los analistas económicos según las cuales, las empresas brasileñas frenaron las inversiones en la década de 1980 y por eso no estaban, ni tecnológica ni administrativamente, preparadas para la apertura y la globalización de los años 90. Para el Grupo Gerdau, como para otros grupos y empresas, ciertamente, esa es una verdad discutible.







Vista aérea da Aços Finos Piratini, en 1972. Con el desguace de Siderbrás, a finales de los años de 1980, Gerdau invirtió en la adquisición de empresas estatales, y consiguió aumentarles la productividad después de implantar en ellas su cultura empresarial.

Otro sector del mercado interno en el que el Grupo Gerdau enfocó su atención e invirtió sus recursos en las décadas de 1980-1990 fue el de las privatizaciones de empresas siderúrgicas bajo el control estatal, iniciando un proceso general que actualmente está terminado.

El interés del grupo por esa área era natural, no sólo por la afinidad sino, y principalmente, por la oportunidad excepcional de fortalecer sus posiciones y ampliar los negocios en otros segmentos del mercado. El grupo participó de diversas subastas de privatización. Ganó unas y perdió otras. Pero aplicó rigurosamente sus valores, principios y métodos de gestión en las empresas que incorporó al grupo. Buscó preservar el patrimonio y desarrollar cada empresa, teniendo en cuenta sus intereses, los de sus empleados y los de la comunidad local.

Hubo, como era previsible, un período de adaptación de las personas, las reglas y las estructuras. Superada la etapa inicial de acomodación, los resultados comenzaron a aparecer. Ahora, es posible reconocer, sin dificultad, los beneficios conseguidos por esas empresas después de entrar a la gestión privada.

DESGUACE DE SIDERBRÁS

Creada en 1973 por el Ministerio de Industria y Comercio para ser el *holding* de las usinas estatales bajo el control federal, la Siderúrgica Brasileira S.A., Siderbrás fue responsable por la coordinación de los programas siderúrgicos estatales del país

durante una década y media. Bajo su acción, Brasil desarrollo significativamente su capacidad siderúrgica y llegó a ser, en 1989, el séptimo productor mundial de acero, con 25 millones de toneladas anuales. Era un competidor fuerte, con calidad y precios competitivos, que sacaba ventaja de la abundancia de materia prima y de un parque industrial relativamente nuevo y actualizado.

Regulador de polución de Usiba, Bahia. Al adquirir la empresa en 1989, Gerdau invirtió enérgicamente en instalaciones, en protección ambiental, reformas administrativas y financieras, y entrenamiento de los trabajadores.



Torre de reducción directa de Usiba. Una de las inversiones realizadas por Gerdau en la fábrica fue para mejorar el desempeño durante el proceso de reducción directa, que permite la producción con un coste menor.



La fragilidad estructural del Estado brasileño y el bloqueo de los accesos al crédito internacional redujeron fuertemente los recursos para las empresas y programas gubernamentales en todos los niveles de la administración y en todas las áreas económicas. Para continuarlos o readaptarlos a los intereses y posibilidades reales de Brasil, la alternativa inmediata era pasar su control para la iniciativa privada.

Conviene recordar que, paralelamente al agravamiento de las condiciones macroeconómicas, se intensificaba la discusión sobre el papel del Estado como agente promotor del desarrollo. Sectores sociales importantes consideraban que había llegado el momento de revisar las funciones del Estado y sus atribuciones en la formulación y en la ejecución de las políticas públicas. Esa revisión comenzó a realizarse tímidamente en la Constitución de 1988.

El sector siderúrgico, al lado de otros sectores de insumos básicos, fue uno de los primeros que entró en el proceso de las privatizaciones. El Grupo Gerdau estaba preparado, poseía estudios de viabilidad, precio, financiación e importancia estratégica de las empresas que le interesaban.

GERDAU EN BAHIA

En una subasta exaltada y muy disputada en la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro, el Grupo Gerdau remató la Usina Siderúrgica da Bahia S.A., Usiba, en octubre de 1989. Pagó cincuenta y cuatro millones doscientos mil dólares, con un valor adicional del 138% sobre el precio mínimo, y además asumió un pasivo de veintisiete millones doscientos mil dólares. En los tres primeros meses se aplicaron tres millones cuatrocientos mil dólares para colocar la fábrica en funcionamiento normal.

Usiba está instalada en el Distrito Industrial de Aratu, en el municipio de Simões Filho, junto a la bahía de Todos os Santos. Fue fundada en 1963 como



usina integrada de reducción directa, aprovechando el gas natural de los pozos petrolíferos de la región. Con esa ventaja competitiva esperaba suplir la limitada demanda local y vender una buena parte de su producción en el mercado externo. Pero la realidad es que convivió siempre con dificultades y acumuló grandes pérdidas, resultado de problemas técnicos, comerciales y administrativos.

Con la privatización la situación cambió, pero sólo aparecieron resultados consistentes después de algunos años de intensivo trabajo de saneamiento en los sectores administrativo y financiero, y mucha inversión. Cuando el Grupo Gerdau inauguró la llamada Fase II de Usiba, en 1995, elevando su capacidad original de 350 mil para 450 mil toneladas, ya había invertido más de 100 millones de dólares en equipos y entrenamiento de personal; computando, en el período de 1989 a 1994,

Transportador de ganchos, laminación, Usiba década de 1990. Tras varios años de continuas inversiones, la empresa, antes deficitaria, aumentó su productividad en un 188,6%.

87 horas/hombre de entrenamiento por año. Había logrado mejorar el desempeño de la reducción directa y de toda la cadena productiva, desde la acería hasta la laminación, obteniendo una productividad de 687 toneladas/hombre/año.

Usiba es hoy una empresa de primera línea del Gerdau, por sus características y desempeño. Es la usina de reducción directa y mineral de hierro del grupo. Es una industria que supera en capacidad la demanda local y continúa exportando el 40% de su producción. Con Usiba integrada a Açonorte y a Cearense, el grupo calibró la línea de productos y consolidó su posición en el mercado de la región Nordeste.

DE REGRESO A RIO GRANDE DO SUL

Desde que compró la usina de Farrapos y construyó Riograndense en Sapucaia, en las décadas de 1940 y 1950, el Grupo Gerdau no había encontrado ninguna oportunidad para emprender un nuevo negocio en Rio Grande do Sul. Surgió con la compra de Aços Finos Piratini, en la subasta de privatización realizada en

Ceremonia de formalización de la constitución de Aços Finos Piratini, en 1961. En el centro de la mesa, Leonel Brizola, entonces gobernador de Rio Grande do Sul. En la página siguiente, una vista aérea de la empresa, localizada en Charqueadas, Rio Grande do Sul. Al adquirir Piratini en una subasta de privatización realizada en 1992, Gerdau amplió sus negocios y entró en el área de los aceros especiales.





febrero de 1992. Era la oportunidad del Grupo Gerdau, productor de clavos y laminados comunes, de entrar al complejo sector de los aceros especiales.

Con Piratini, el grupo abría un nuevo frente de acción después de décadas fortaleciendo su negocio de laminados largos y, más aún, compraba una empresa que era un símbolo de la historia industrial riograndense contemporánea. Aços Finos Piratini fue fundada e instalada por el gobierno del estado, en 1961, en Charqueadas, a orillas del río Jacuí. El objetivo era promover la recuperación de la actividad carbonífera y estimular la industria metal-mecánica en el estado. Comenzó a operar en 1973 y dos años más tarde fue integrada al sistema Siderbrás. No consiguió el desempeño ni los resultados esperados, pero fue considerada como un hito de la moderna industrialización en Rio Grande do Sul.



La Usina Siderúrgica da Bahia nació de un proyecto de la Sudene (Superintendencia para el Desarrollo de la Región Noreste de Brasil) de 1963, pero sólo comenzó a producir 10 años más tarde, con la acería, y en 1977 con la laminación. Ubicada en el distrito industrial de Simões Filho, en Salvador, Bahía, en el corazón de un gran bosque de árboles nativos, la empresa estaba bajo el control de Siderbrás desde 1974. Cuando fue privatizada contaba con 1.400 trabajadores, tenía perjuicios constantes y acumulaba una elevada deuda. En octubre de 1989 Gerdau asumió el control accionario de Usiba en una subasta realizada en la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro, al precio de cincuenta y cuatro millones doscientos mil dólares que representaba un valor adicional del 138% y asumió una deuda de veintisiete millones doscientos mil dólares. Inmediatamente el grupo anunció que invertiría otros cien millones de dólares en los cinco años siguientes para la recuperación tecnológica, aumento de la capacidad, entrenamiento de personal y sistemas de protección ambiental. El 20% de ese total sería aplicado, exclusivamente, en la modernización de la reducción directa. Los resultados aparecieron enseguida. En dos años, Usiba ya obtenía una pequeña utilidad. En 1995, trabajando con 600 empleados, había aumentado su capacidad de 315 mil para 450 mil toneladas de acero

Usiba, una historia de éxito

bruto por año y elevado el promedio de productividad de acero/hombre/año de 238 para 687 toneladas; un crecimiento del 188,6%.

¿Como se logró esto?

Con soluciones sencillas y obvias como, por ejemplo, el combate al desperdicio y a la ociosidad, la racionalización del uso del espacio físico y el consumo de energía, la readecuación de funciones y carreras. Pero, principalmente, con la aplicación de los principios de gestión y de los valores de la cultura del grupo, como el respeto y la valorización de las personas, el estímulo y la capacitación para el trabajo, el reconocimiento y la incorporación de los talentos; todo para mejorar continuamente la calidad de los procesos productivos y para atender el mercado de una manera más eficaz.

Usiba sirve de ejemplo para demostrar que las privatizaciones fueron saludables, al menos en el sector siderúrgico. Al pasar para la iniciativa privada toda la producción de aceros largos, en una división del sector prevista desde la implantación de la siderurgia brasileña en las décadas de 1940 y 1950, el Estado, además de aliviar el Tesoro de un pesado encargo, posibilitó que la sociedad obtuviese buenos productos y menor costo.

Imágenes de la acería de Usiba, años de 1990.



Con seguridad y claridad, el Consejo Directivo enfatizó la privatización de la empresa y la entrada del grupo en el segmento de aceros especiales: “Trabajamos ahora con una nueva línea de productos y un nuevo negocio. Nos encontramos ante el saludable desafío de ajustar la empresa Piratini a nuestra cultura y a los modelos de modernidad”.

Además de los 105 millones de dólares aplicados en la adquisición, se invirtió otro tanto en los tres años siguientes para liquidar los débitos, actualizar todos los equipos, entrenar a los operadores, ajustar la estructura administrativa y comercial. Fueron incorporadas nuevas tecnologías, a partir de contratos de transferencia y entrenamiento con grupos internacionales. Se armó una nueva estructura de ventas para atender un mercado especializado y exigente, centrado en la industria mecánica y automovilística.

En 1995, Piratini ya presentaba un rendimiento aceptable, generado por la reducción de costos y la elevación de la productividad de 75 para 140 toneladas por año y por empleado. Ese mismo año la fábrica obtuvo el diploma ISO 9002 (proceso de producción) y con eso conquistó aún más la confianza de sus clientes.

“¿Qué tipo de magia consigue dar esa vuelta?”, preguntaba un periódico de Porto Alegre, en un reportaje sobre los tres años de privatización de Aços Finos Piratini. Ninguna. No era magia, era una combinación de trabajo técnicamente competente y socialmente estimulante de la dirección de una empresa decidida a transformarse en la “referencia y primera opción de compra de aceros especiales en Brasil”. Una empresa que se capacitó, incluso con la introducción de equipos como la colada continua de lingotes, que se ajustó rápidamente a las normas internacionales de producción y de control ambiental y que invirtió vigorosamente en la valorización de las personas.



Trabajadores, Aços Finos Piratini. Uno de los aspectos más fuertes en la reestructuración de la empresa, después que Gerdau la compró, fue la valorización humana, verdadera fuerza motriz para la implantación de mudanzas.



Laminador de Aços Finos Piratini, en 2000. Aplicando recursos para reestructurar la área comercial y la de producción e incorporando tecnología internacional, Piratini se transformó en referencia nacional en materia de productos especiales.



Purificador de gases de Aços Finos Piratini, década de 1990. La empresa está capacitada, según las normas internacionales de producción y protección ambiental.

NEGOCIOS DIFÍCILES

Con todas las modificaciones, los ajustes e inversiones realizados desde la privatización, Aços Finos Piratini llegó al año 2000 con más del 25% del mercado nacional de aceros especiales. Incluso en un sector con un pequeño número de competidores importantes, el negocio avanza lentamente ante las dificultades económicas de los principales mercados. Este hecho revela que en el proceso de privatización las dificultades no son pequeñas. Son negocios con muchas variables y muchos riesgos. Por ejemplo, se incorporó a Açonorte la capacidad de la Companhia Siderúrgica do Nordeste, Cosinor, pernambucana, privatizada por el Grupo Gerdau en 1995, debido a la falta de mercado y a la dificultad económica.

En la experiencia del Grupo Gerdau, sin embargo, la mayor dificultad que se encontró no fue ni técnica ni financiera sino cultural. Las diferencias entre una



La gestión profesional empleada en Aços Finos Piratini permitió que la empresa asumiera una posición de destaque en el escenario nacional e internacional.

cultura de sector privado, encauzada hacia la eficiencia y los resultados, y cuyo objetivo final es la satisfacción del cliente, y una cultura de sector público, poco acostumbrada a evaluaciones de desempeño e inmovilizada por la burocracia y los intereses del Estado, provocaron controversias y exigieron, muchas veces, medidas drásticas. Sin estas medidas, las empresas no habrían alcanzado un nivel de desempeño capaz de garantizar la valorización de los activos, la conservación de los puestos de trabajo y el retorno del capital invertido.

La experiencia del Grupo Gerdau es particular, sin embargo, ilustra con bastante nitidez el proceso general de las privatizaciones, comprobando sus ventajas. Brasil realizó inversiones que de otra manera no podría hacer, interrumpió la sangría de los escasos recursos públicos, conservó patrimonios amenazados y reactivó sectores importantes de la economía, transformándolos en modelos de eficiencia y competitividad.

Fabricación de acero inoxidable, abajo, y almacenamiento, en la página al lado, Aços Finos Piratini, década de 1990. La empresa detenta mas de un 25% del mercado brasileño de aceros especiales.





Arriba, patio de AmeriSteel, en los Estados Unidos. Abajo, corte y afino de acero realizado en unidades de los Estados Unidos y Brasil. Ampliando su posición mundial, Gerdau abrió nuevos frentes en el exterior, sin dejar de implantar nuevos negocios en el Brasil.

El Grupo Gerdau completa un siglo de existencia con un amplio crecimiento. En el mercado interno creció con las operaciones en Minas Gerais, las privatizaciones y las nuevas empresas y servicios como Armafer, Multiviga, Superestrada y Casa Fácil, entre otros. En el mercado internacional, en la década de 1980, se realizaron dos negocios en ocho años, la compra de Laisa, en Uruguay, y la de Courtice, en Canadá. En la década de 1990, en siete años, de 1992 a 1999, se concretizaron seis nuevos negocios entre adquisiciones e implantaciones de usinas.

Este crecimiento fue, sin lugar a dudas, impuesto por el propio mercado





mundial que vivía un proceso intensivo de formación de grandes bloques económicos para una actuación globalizada. El grupo tenía una buena percepción de ese juego y la determinación de no quedarse al margen. “Pretendemos asentar firmemente nuestra presencia en el mercado internacional”, dijo Frederico Gerdau Johannpeter a la prensa brasileña, cuando anunció la incorporación de Courtice en 1989. Tal vez en aquella ocasión no imaginase hasta qué punto esa presencia se haría visible en poco tiempo.

EN CHILE

En mayo de 1992, el Grupo Gerdau compró Indaq y la Siderúrgica Aza. De la fusión de esas dos compañías se constituyó una fábrica productora de 75 mil toneladas anuales, instalada en Santiago de Chile.

Evento de inauguración de las nuevas instalaciones de Aza, Chile, en 1999. Actuando en Chile desde 1992, Gerdau construyó una nueva planta industrial para preparar sus pianos de expansión. Durante la ceremonia, Jorge Gerdau Johannpeter observa como el presidente de Chile Eduardo Frei Ruiz-Tagle corta la cinta de inauguración.

Instalaciones de Aza, Chile, en ésta y en la página siguiente. Siendo uno de los proyectos más modernos del mundo para la producción de acero, tanto tecnológicamente como en materia de protección ambiental, la empresa tiene una capacidad instalada de 300 mil toneladas por año.





COMPETIDOR GLOBAL

Fachada y patio de Manitoba Rolling Mills. La nueva empresa de Gerdau en Canadá, adquirida en 1995, esta encauzada hacia la producción de perfiles especiales, con aplicación en equipos ferroviarios, tractores y montacargas.



Fundada en el año 1953, Aza comenzó fabricando ganchos y clavos, pasando después a barras y perfiles laminados.

Con su incorporación al grupo, la compañía desarrolló su línea de productos y aumentó su participación en el mercado. Pero había una gran restricción a la expansión de la planta original, por causa de los problemas de contaminación atmosférica en la capital chilena. Para superar esa situación y principalmente para adecuar la operación industrial a las normas de preservación ambiental, el grupo decidió en 1997 construir una nueva fábrica en el país.

La nueva planta se inauguró en junio de 1999 con el nombre de Gerdau Aza Colina y está ubicada 18 kilómetros al norte de Santiago. Es una usina con capacidad para 360 mil toneladas por año. Costó 100 millones de dólares y es uno de los proyectos más modernos del mundo que permite un *mix* completo de productos para los sectores metal-mecánicos y de construcción. La significativa inversión y el cuidado con los intereses ambientales muestran que el grupo fue a Chile para quedarse.

EN CANADÁ

En marzo de 1995 el Grupo Gerdau firmó el protocolo de intenciones para la incorporación de Manitoba Rolling Mills, división siderúrgica de The Canam Manac Group Inc., localizada al norte de Winnipeg. Era el segundo negocio del grupo en Canadá y reforzaba su posición en los mercados norteamericanos.

Fundada en 1906, MRM, así como Courtice, era una *market mill* de chatarra y horno eléctrico, pero además producía perfiles especiales para la construcción de herramientas para ferrocarriles y carreteras, tractores y montacargas. Y, al contrario de Courtice, era una industria actualizada y rentable.

En esta operación, el grupo invirtió 93 millones de dólares. Sumó 300 mil

toneladas a su capacidad de producción en el exterior que suponía cerca del 7% de la producción total de aquella época.

EN ARGENTINA

Vista aérea de Sipsa, en la Argentina. En 1997 Gerdau adquirió la empresa. Al año siguiente, también detentaría parte del control de Sipar Laminación de Aceros, ampliando su actuación en América del Sur.

Las operaciones en Argentina se iniciaron en diciembre de 1997, cuando el Grupo Gerdau asumió el control de la Sociedad Puntana S.A., Sipsa, creada en 1986 y ubicada en Villa Mercedes, provincia de San Luis. Y continuó en mayo de 1998, mediante la asociación con Sipar Laminación de Aceros, una empresa fundada en 1959 en Rosario, provincia de Santa Fe. Con ese acuerdo, Gerdau poseía un tercio del capital de Sipar y los socios de Rosario,



en contrapartida, asumieron un tercio del capital de Sipsa. La empresa de Villa Mercedes es una laminadora de aceros largos comunes con una capacidad de producción de 75 mil toneladas por año. La siderúrgica de Rosario es mayor, con capacidad para 180 mil toneladas anuales de productos laminados.

EN LOS ESTADOS UNIDOS

En agosto de 1999 el Grupo Gerdau anunció la compra del 75% del capital de AmeriSteel Corporation, segunda mayor fabricante de varillas en los Estados Unidos.

En agosto de 1999, Gerdau sorprendió el mercado al anunciar la compra de 75% del capital de AmeriSteel Corporation, con cuatro plantas industriales en los Estados Unidos.





Arriba, a la izquierda, corte y afino de acero en AmeriSteel. A la derecha, trabajador en la acería AmeriSteel. En la página siguiente, laminación de AmeriSteel, en el año 2000. La empresa tiene, hoy, una capacidad de producción de dos millones de toneladas de acero al año, que la convierte en la segunda productora de varillas de los Estados Unidos.

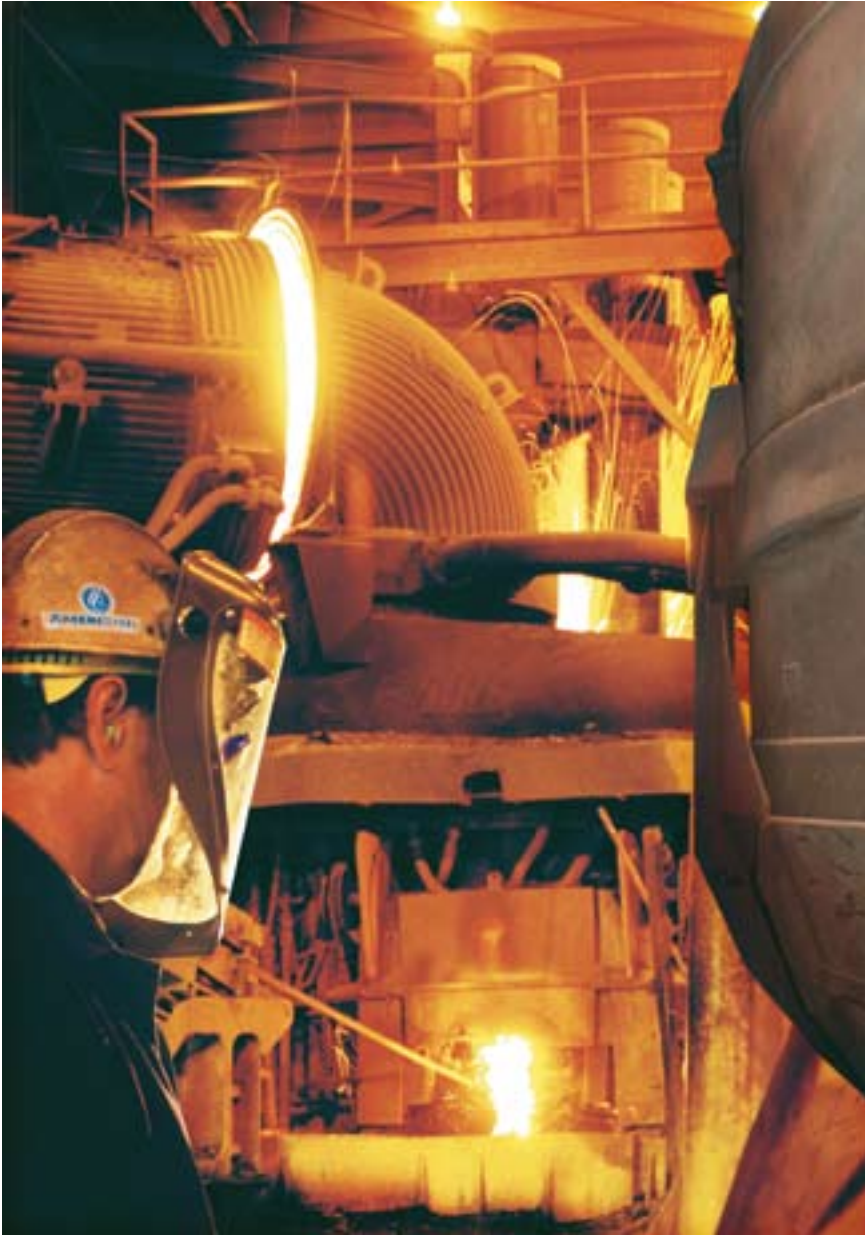


Un negocio de 262 millones de dólares, financiados en parte por el vendedor, la empresa japonesa Kyoei, por un pool de bancos canadienses y norteamericanos y por capital del propio grupo.

Instalaciones de AmeriSteel, 2000. Para adquirir esta empresa se realizó una inversión de US\$ 262 millones. La nueva unidad permitió que Gerdau se colocase en el 24° lugar del ranking siderúrgico internacional, publicado por *Metal Bulletin*.

AmeriSteel es una empresa tradicional, fundada en Florida en 1937. A partir de su base instalada en Tampa, en 1956, se especializó en la atención del sector de construcción y se transformó en la segunda mayor productora de varillas de este país. Desarrollo otras líneas de productos, entre los que se destacan los perfiles y las barras para aplicación estructural y mecánica, y centros de servicio, como los de corte y doblado de barras para el hormigón armado, denominado Armafer. Con la adquisición de la compañía de un millón ochocientas mil toneladas





de capacidad en cuatro unidades ubicadas en Florida, Tennessee (dos) y Carolina del Norte, el Grupo Gerdau agregó un 35% a su potencial de producción, que subió para siete millones cien mil toneladas anuales de acero bruto, sin considerar la participación de Açominas. Con el nuevo negocio el grupo avanzó, de una sola vez, 22 posiciones en el ranking siderúrgico mundial, publicado por la *Metal Bulletin*, pasando del 46° para el 24° lugar.



EN LAS AMÉRICAS

Después de AmeriSteel la distribución de la capacidad instalada del Grupo Gerdau cambió mucho: el 60% en Brasil y el 40% en el exterior. “Exterior” que, en

este caso, significaban nueve usinas: en Uruguay, Canada (dos), Chile, Argentina y Estados Unidos (cuatro) – es decir, en las Américas.

El grupo, como de costumbre, siguió la senda de las oportunidades. Desde el primero, la compra de Laisa en 1980, los negocios se realizaban de acuerdo con condiciones financieras, comerciales e industriales que pareciesen favorables. No todas las inversiones fueron coronadas por el éxito. La compra de AmeriSteel, por ejemplo, fue el segundo intento de entrar en el mercado americano.

Antes de despegar ya habían trazado un plan de vuelo que, poco a poco, se transformó en una estrategia bien definida. Una vez que la expansión hacia afuera conquistó una mayor amplitud, dirigieron su atención directamente hacia el área que el grupo definió para desarrollar sus operaciones internacionales: las Américas. Las razones fueron variadas: geográficas y económicas, desde la proximidad física y afinidad cultural hasta el potencial comercial de los bloques regionales, como el Mercosur, el Nafta y la ALCA. El grupo considera realmente que los mercados americanos son, actualmente, un espacio privilegiado para su actuación global.

Por otro lado, las Américas también reciben la presencia del Grupo Gerdau

Toda la prensa lo notició. En marzo de 1999 Gerdau lanzó ADRs nivel II en la Bolsa de Nueva York, entrando para el selecto grupo brasileño de empresas con acciones negociadas en aquella tradicional bolsa.

con mucha expectativa. En la inauguración de Aza Colina en Chile, en junio de 1999, por ejemplo, la prensa chilena calificó la nueva usina de “megaproyecto” y el presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle saludó la nueva empresa como “un ejemplo del esfuerzo del sector privado en pro del desarrollo del país”.

Poco antes, en marzo de ese año, al entrar oficialmente en el programa de ADRs (American Depositary Receipts) de la bolsa de Nueva York, el grupo tuvo otra demostración de esta favorable expectativa. En un mes de operaciones los papeles del grupo se valorizaron un 27%, con la negociación de 172 mil ADRs. Los inversionistas americanos entendieron que había buenos motivos para confiar en las acciones del Grupo Gerdau.

Fue un día de conmemoración. El lanzamiento de las ADRs en la New York Stock Exchange fue un éxito. En apenas un mes, los papeles del Grupo Gerdau tuvieron una valorización del 27%, con la negociación de 172 mil



Cuando en la mañana del 10 de marzo de 1999, Jorge Gerdau Johannpeter y su

hermano Frederico Gerdau Johannpeter abrieron el pregón de la NYSE e inauguraron oficialmente los negocios con las acciones del Grupo Gerdau, había algo más en el aire que el obstinado frío del final del invierno neoyorquino. Había indagaciones y dudas sobre la oportunidad de la iniciativa, a pesar del excelente desempeño exhibido por el grupo en los últimos años. En un momento en el que el país estaba bajo la luz amarilla debido a la desvalorización de la moneda y a que los aceros planos brasileños eran sometidos a un aluvión de denuncias y restricciones en los Estados Unidos, en ese preciso momento, un grupo siderúrgico resolvía presentar sus acciones en el mercado financiero norteamericano y mundial.

El desconcierto, en realidad, tal vez fuese mayor entre los periodistas y los observadores brasileños que entre los analistas locales. El Grupo Gerdau estaba uniéndose a otras siete organizaciones brasileñas (incluyendo el sistema Telebrás), que ya operaba en la Bolsa de Nueva York. Y la respuesta a las indagaciones llegó inmediatamente a través de la valorización de los papeles que abrieron a 8,7 y subieron para 11,1 dólares en treinta días.

Evidentemente, la buena recepción en Wall Street no era casual. El Grupo Gerdau sabía lo que hacía: ofrecía a sus accionistas una acción de mayor liquidez para sus inversiones y, al mismo tiempo, creaba una base de captación futura de recursos en el exterior. Y el público inversionista americano

El grupo visto desde afuera

sabía que estaba comprando títulos de una institución presentada por el

Financial Times en la edición del 9/8/99 como “one of Brazil’s best managed steel companies”, “una de las empresas siderúrgicas brasileñas mejor administradas”.





En la página anterior, arriba, la presentación del Grupo Gerdau a los inversores. Abajo, el certificado de la lista de ADRs en la NYSE. En la parte superior, el momento culminante, un banner de Gerdau y la bandera del Brasil hacen acto de presencia en Wall Street.



Curso para empleados en Aços Finos Piratini. El éxito de Gerdau no se manifiesta apenas en los números. El respeto y la valoración a las personas, sean colaboradores o miembros de la comunidad, permitieron formar una cultura empresarial victoriosa.

Mega Shredder, estos equipos, usados durante el proceso de reciclaje de la chatarra ferrosa, representan la más avanzada tecnología en materia de trituración y limpieza de metálicos.

Desde su entrada en la siderurgia hace medio siglo, en 1948, el Grupo Gerdau llevó exactamente 31 años para alcanzar su primer millón de toneladas anuales de acero. Después, en apenas diez años, su capacidad alcanzó la marca de dos millones de toneladas y en otros diez años, sumada la producción en el exterior, llegó al nivel actual de ocho millones cuatrocientas mil toneladas por año. El grupo se convirtió en el mayor reciclador de escoria de hierro chatarra ferrosa de América Latina y uno de los mayores del mundo, en el mayor productor mundial de davos, y en el mayor productor nacional de laminados largos.

¿Qué hay por detrás de estos números?

Existe una larga historia de búsqueda permanente, casi obsesiva, de



crecimiento con eficiencia en la gestión, calidad en los productos, atención a los clientes y seriedad con todos los públicos.

Existe gente. Personas capacitadas y motivadas, participando de la operación y de la gestión del negocio de manera responsable, participativa y creativa. Profesionales conscientes de que los resultados dependen tanto de la mejora continua de los procesos, como de la integración de los equipos y de la idoneidad de cada individuo.

Y existe el compromiso con la comunidad, interna y externa. Compromiso social, cultural y ambiental inductor de innumerables acciones, proyectos y campañas de interés ciudadano.



Gerdau es la mayor productora de laminados largos del Brasil. Posee nueve fábricas en el país, nueve en el exterior y más de 12 mil trabajadores.



Inauguración de la Metalúrgica Gerdau, en Sapucaia do Sul, 1988. De izquierda para derecha, Jorge Gerdau Johannpeter, Pedro Simon, el Gobernador del Estado de Rio Grande do Sul, y Frederico Gerdau Johannpeter. Construida para fabricar clavos, es la *holding* del grupo.

LA GESTIÓN DEL CRECIMIENTO

A comienzos del año 1991, el Grupo Gerdau modificó todo el diseño de sus operaciones con la sustitución de los núcleos regionales Centro, Sur y Nordeste por las Unidades de Negocios, Unidades Industriales y Unidades de Apoyo. El modelo anterior de los años 1970 – 1980, regional y orientado hacia la producción, daba paso a una estructura más centralizada y articulada sobre tres ejes: venta, producción y servicios, en este orden. El enfoque se abría desde la fábrica al mercado, de la cantidad para la calidad, del productor al cliente.

Inclusive con una experiencia casi centenaria y marcada por la constante búsqueda de capacitación y competencia técnica, el grupo no titubeó en ajustar el recorrido en dirección a la sintonía con el mercado y de la calidad en todos los procesos de producción y gestión. Especialmente de esta última pues, como registró el ingeniero Klaus Gerdau Johannpeter, “la tecnología más importante, la que tiene mayor efecto sobre el desempeño empresarial, no es la tecnología industrial sino la de gestión. Es el concepto de Calidad Total, en todos los niveles



de actuación de la empresa, la búsqueda de la máxima perfección posible, en cada una de las etapas de la operación.”

Fue un gran avance, pero las reestructuraciones no terminaron por ahí. En 1996, el grupo intervino nuevamente en su arquitectura administrativa. Se implantaron las células de negocios y gestión por procesos, estructura más limpia y desburocratizada, para dar agilidad y visibilidad a todas las operaciones y permitir la evaluación permanente de metas y resultados por sector, equipo, colaborador. La adopción de sistemas informatizados, *softwares* como el SAP R/3, capaces de recibir e integrar todas las informaciones generadas en el grupo, en las áreas de producción, ventas, suministros, contabilidad, comunicación, etc., fue fundamental para poner en marcha este modelo de gestión. También fue decisiva la contribución del señor Vicente Falconi, uno de los más conceptuados gestores de Calidad Total, en el proceso de desarrollo de calidad del Grupo Gerdau.

Paralelamente avanzó el proceso de reestructuración de la sociedad, iniciado en 1995 y finalizado en 1997. Con la Metalúrgica Gerdau mantenida como *holding*,



Interior de la Metalúrgica Gerdau, en la década de 1990. Además de su significativa participación en el mercado de aceros planos, Gerdau es la mayor productora mundial de clavos.



Con el objetivo de lograr niveles de excelencia internacionales, se creó el proyecto GG2000. Este movimiento consiguió que todos los colaboradores de la empresa se impusieran la meta de alcanzar nuevos niveles de calidad y eficiencia.

los negocios siderúrgicos se fueron incorporando a una única empresa, Gerdau S.A. Con ese formato más simplificado, el grupo ganó más transparencia en el mercado bursátil y los accionistas lograron valorización y liquidez para su inversión.

Toda esa reingeniería tenía, desde el comienzo, un sentido y un propósito. El sentido, claramente, era el de crear estructuras más leves y sencillas, menos jerárquicas y más participativas. El propósito, no menos evidente, era armonizar la operación con el mercado y con su objetivo final, la satisfacción del cliente. Y todo ello ratificado en un nuevo eslogan que comenzó a acompañar a la marca Gerdau: “Nuestro producto es el acero, nuestra fuerza es usted”.

LAS PERSONAS Y LA GESTIÓN

Ese también era el lema del proyecto GG 2000, un desafío del grupo a sí mismo: superar todos los límites de calidad y eficiencia hasta el año 2000.

El proyecto era un programa que, lógicamente, preveía el crecimiento interno del grupo, y que ya estaba asociado a su actuación global. El Grupo Gerdau precisaba acercarse, lo máximo posible, a los modelos de eficiencia y calidad internacionales. Ello exigía importantes mudanzas en los sistemas de operación y gestión que se venían realizando a través de reestructuraciones y también, de manera saludablemente provocativa, por el GG 2000.

El grupo tenía a su favor la antigua tradición de respetar y valorizar a las personas. Creciendo desde la era Curt, esa tradición había generado una cultura que transformó la política de RRHH en gestión de personas más que de utilidades y consolidó la convicción de que las personas realizadas son la base de la eficiencia.

Daban otro salto adelante. La implantación de las células de negocios y de la gestión por procesos, además de romper muchas barreras funcionales, administrativas y de jerarquía, mostró un enorme poder de estimulación, de



Las operaciones de la empresa fueron reestructuradas para que funcionasen como células de negocios, donde el papel de cada trabajador es decisivo para el éxito total de la empresa.



La capacitación de los colaboradores envuelve desde cursos complementarios de enseñanza obligatoria, hasta entrenamientos específicos, que pueden computar más de 70 horas por empleado. El único objetivo es preparar el mayor número posible de profesionales especializados en siderurgia que, además, estén realizados personalmente.

involucrar a las personas y de aprovechamiento de los talentos individuales. Las señales de ese involucramiento no demoraron en aparecer. Están a la vista, por ejemplo, en las arregladas plazas de calidad de la forja de Piratini y en las simpáticas salas de reunión de la laminación y trefilería de Açonorte.

En esa estructura más horizontal, integrada y enfocada hacia el objetivo común de la atención al cliente, todo el mundo, desde los gerentes hasta los obreros, está convocado para un nivel superior de participación. Las personas son capacitadas para cumplir tareas con precisión. Pero, sobre todo, son estimuladas a utilizar su capacidad técnica e intelectual en todas las etapas del proceso a las que, de alguna manera, están vinculadas. Son estimuladas a acompañar todo el proceso productivo y comercial, de la máquina a la venta,

En la trefilería de Açonorte, en un rincón de la fábrica de telas soldadas, se encuentra instalada una simpática salita con paredes modulares pintadas y encristaladas. Delante, una frase intrigante: “En esta puerta, la entrada al futuro”. Es la sala usada por los operadores, unas treinta personas en los dos turnos, para sus reuniones de planificación, evaluación o para algunos minutos de descanso. En el espacio pequeño, pero acogedor, de quince metros cuadrados se puede entrar para discutir cuestiones laborales, leer informativos o disfrutar un café con aire acondicionado, o todo junto. Es el espacio de encuentro de la célula de telas soldadas, donde los equipos, junto con su líder, el “facilitador”, fijan sus objetivos semanales o mensuales, de acuerdo con las metas establecidas por la empresa, verifican su desempeño, evalúan los resultados y toman decisiones.

En esta puerta, la entrada al futuro

En la sala no hay sillas, ni niveles jerárquicos. Las decisiones allí tomadas son autónomas y colectivas de la célula, así como las responsabilidades. Y es exactamente esta combinación de autonomía y confianza que rodea a las personas la que estimula su acción al punto de permitir, por ejemplo, que en los fines de semana los trabajadores se responsabilicen integralmente por el funcionamiento de la unidad.

Eso explica la inscripción de la entrada. El “futuro” anunciado en la puerta de la sala es, en verdad, la autogestión; basada en el reconocimiento de que las personas, capacitadas y motivadas, son plenamente capaces de administrar sus actividades con responsabilidad y competencia. Lo que no es ninguna nueva utopía, sino el objetivo final del modelo de gestión por procesos en el Grupo Gerdau.





En todas las fábricas, los paneles de gestión garantizan que todos reciban una comunicación uniforme en relación a los objetivos y las metas.

En la página siguiente, el periódico *Ferronoticia* de 1968 notició el incentivo dado a los colaboradores, para que participasen en el proceso de gestión de Gerdau. Hoy, los programas participativos están en la primera fila de la llamada gestión moderna. Con ellos, los trabajadores contribuyen activamente en los procesos de incentive a la calidad y a la productividad, resuelven problemas, y analizan otros aspectos relacionados con la evolución del negocio.

del recibimiento de la materia prima al resultado financiero de su célula y de la propia unidad. Saben que con el nivel de participación que tienen hoy pueden alcanzar la calidad y la productividad en los moldes deseados.

El estímulo y el apoyo del grupo al involucramiento creativo y eficaz de sus colaboradores no fueron ni serán retóricos. Pueden variar en la forma y en el grado de intensidad, de acuerdo con las circunstancias locales, pero siempre con una orientación común. En una unidad se puede premiar el alcanzar metas específicas, mientras que en otra se puede aplicar parte del resultado anual en mejoras solicitadas por los empleados.

Lo fundamental es el entendimiento y la práctica de los principios de delegación, reconocimiento y compensación. Las personas pasaron a sentirse más seguras porque tienen la confianza de la dirección, manifestada, por ejemplo, en la abolición del control de asistencia y en la creación de espacios autónomos de convivencia en el ambiente de trabajo. Pasaron a sentirse más respetadas con la suspensión de algunos privilegios jerárquicos y una mayor proximidad entre los niveles de los cargos. Pasaron a sentirse más

recompensadas con las gratificaciones especiales por soluciones innovadoras y resoluciones de problemas y, sobre todo, con la institución de los programas de remuneración variable y de participación en los resultados.

Recientemente, ese proceso fue reforzado con la implantación del Premio Gerdau de Calidad que pretende reconocer las unidades que poseen un modelo de excelencia en calidad, utilizando mediciones de desempeño estandarizadas, en donde se evalúan tanto los indicadores financieros, los relativos al producto y a los procesos y, finalmente, los clientes. Con esto, cada unidad pudo identificar sus puntos fuertes y concentrarse en las principales oportunidades de mejora. Además, el PGC, como es llamado, fortalece la búsqueda de excelencia del desempeño y, consecuentemente, de la competitividad de todo el grupo. También permite intercambiar experiencias entre las fábricas, favoreciendo la integración y el estímulo de sus colaboradores.



El Grupo Gerdau siempre valorizó la voluntad, las ganas y la persistencia en el trabajo, así como procuró y estimuló el liderazgo entre los colaboradores. Pero tal vez nunca en su historia haya hecho valer tanto como ahora el concepto de que las personas son la base de la eficiencia. Con la introducción de sus diversos

procesos de gestión, definida como administración con enfoque en el trabajador, creó una estructura de organización más flexible, dinámica y participativa, donde las personas se tornan progresivamente menos el objeto y más el sujeto de la gestión.



BALANCE SOCIAL

El Grupo Gerdau comenzó a publicar su Balance Social – especie de documento que rinde cuentas de las acciones de las empresas del grupo, con relación a sus comunidades interna y externa – hace



aproximadamente treinta años. Mucho antes, por tanto, de que se hablase de “empresas ciudadanas”, ya existía el compromiso de la Gerdau con el interés de la ciudadanía, compromiso que, a rigor, no debería ser ninguna novedad.

En el centro de las atenciones del grupo hacia su comunidad interna, la Fundación Gerdau continuó presente y actuante en los servicios que desde su creación ofrece en las áreas de salud, educación, alimentación, vivienda, ocio, etc., además de la capacitación profesional y de la seguridad en el trabajo. Esa aplicación de recursos sigue creciendo. En el año 2000, por ejemplo, se realizaron 484 mil consultas médicas y odontológicas para 25 mil beneficiarios, por un monto de once millones trescientos mil reales. En materia de vivienda y educación, se aplicaron siete millones setecientos mil dólares en diversas líneas de crédito para la compra de terrenos, reformas, becas universitarias, etc.

En 1988, otra iniciativa importante: se creó la Gerdau Previdência (Previsión), con un capital inicial de un millón seiscientos mil dólares y diversas modalidades de planes de jubilación complementaria. En 12 años de actividad, su patrimonio alcanzó los ciento veinte millones doscientos mil dólares, perteneciendo al grupo cerca del 70% del capital. En 2000, con una rentabilidad patrimonial del 15,4%, distribuyó entre sus beneficiarios un millón cuatrocientos mil dólares bajo la forma de rendimiento mensual.

En el balance de las acciones del Grupo Gerdau con la comunidad externa también hubo un gran incremento, sea en aquellas donde el grupo es directamente responsable, como la gestión ambiental, por ejemplo, sea en las acciones que el grupo patrocina y desarrolla con entidades organizadas en los campos de la educación, de la formación técnica y científica, de la mejora de la calidad, de la valorización de las artes y de la cultura, del incentivo al trabajo voluntario, entre otros.

En la página anterior, *atendimiento Médico*. Al lado, *orientaciones sobre higiene bucal dirigidas a los hijos de los empleados*. Servicios promovidos por la Fundación Gerdau.

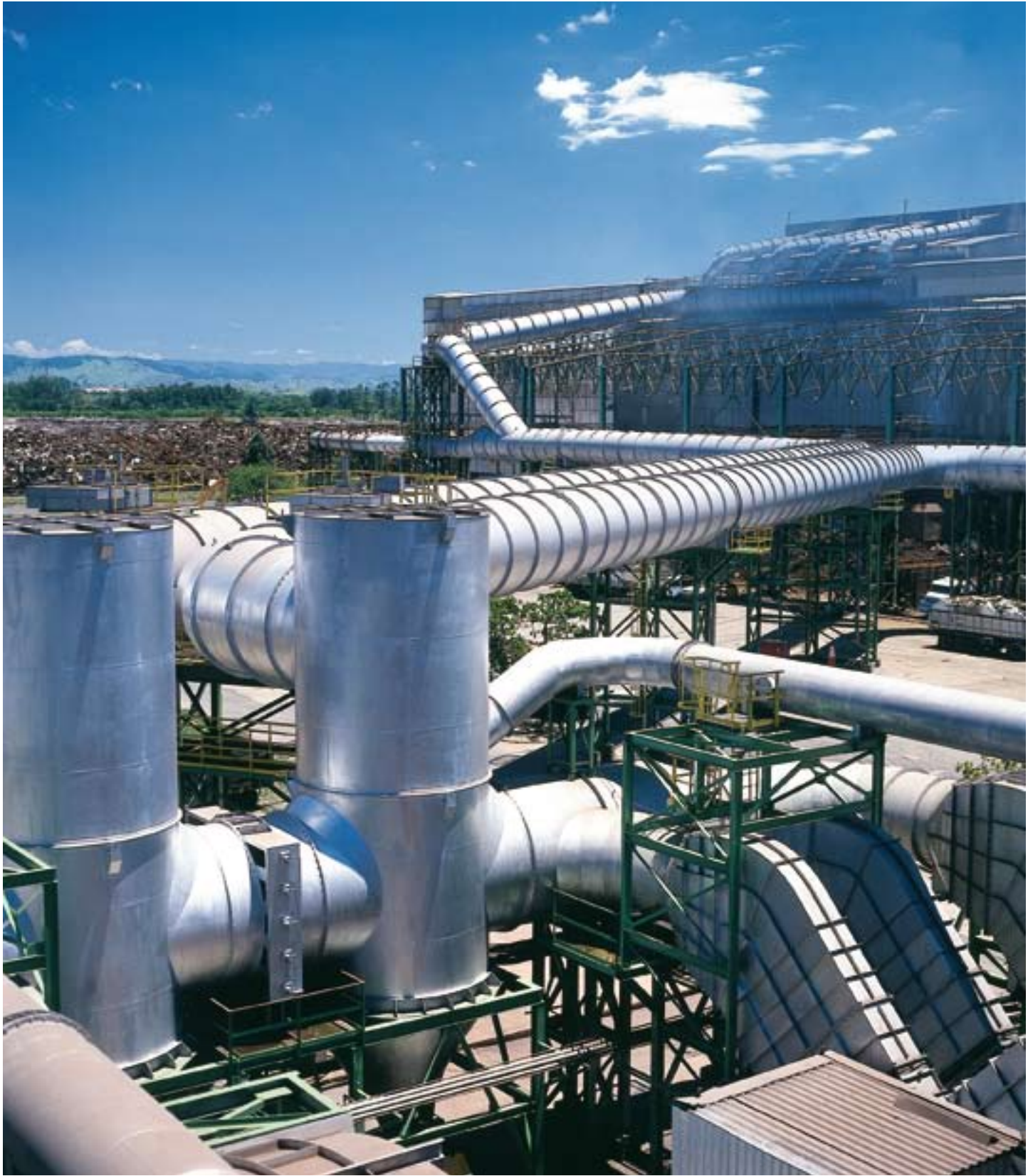


Sistema interno de tratamiento de aguas industriales. En la página siguiente, sistema de filtros reguladores de contaminación aérea en Cosigua. En Gerdau, la gestión ambiental sigue los principios de la eco-eficiencia y del desarrollo sustentado.



La preocupación con la preservación del medio ambiente y con el uso racional de los recursos naturales llevó a la elaboración de un sistema de gestión ambiental basado en reglas, prácticas y objetivos muy definidos. Su eficacia está visible en los resultados de la tecnología de punta instalada en las usinas, para el despolvado, el control acústico y tratamiento de aguas, emanaciones y residuos sólidos.

Con relación al agua, por ejemplo, las industrias del Grupo Gerdau reciclan el 95% de toda el agua utilizada en la acería y en la laminación, reduciéndose así la necesidad de captación y devolviendo a los ríos y canales un pequeño volumen de agua, en mejores condiciones que cuando fue captado. Con relación al suelo, el grupo





En la parte superior, stand de Gerdau en la Feria del Libro de Porto Alegre. Encima, la Escuela Municipal Hugo Gerdau, en Sapucaia do Sul. El apoyo a la comunidad externa desarrolla proyectos tanto en las áreas sociales, como en las de educación, científica y cultural.

busca el “residuo cero”, desarrollando estudios y experimentos con universidades e institutos de investigación sobre el uso de los agregados siderúrgicos en sectores de la construcción, de artefactos de cemento, etc.

El grupo no dejó de ampliar su radio de acción junto a los agentes de la comunidad organizada, destinando conocimientos y recursos financieros a patrocinios y premios, promoviendo y participando de programas institucionales privados y públicos. El objetivo de estas acciones es participar del desarrollo de las comunidades, dentro de una visión social y humanitaria.

Los Premios *Jovem Cientista* y *Jovem Cientista do Futuro*, creados en 1981 en sociedad con la Fundación Roberto Marinho y el Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico y Tecnológico, CNPq, con el propósito de incentivar la investigación y la creación de nuevos proyectos científicos y tecnológicos, están entre los mayores premios que se conceden a esa categoría en América Latina. También el *Prêmio Gerdau Melhores da Terra*, creado en 1980, constituye un gran incentivo a la industria de máquinas y herramientas agrícolas.

En el campo de la educación, decenas de proyectos de apoyo benefician las escuelas de las comunidades e incentivan la realización de importantes estudios y debates sobre la sociedad brasileña. Entre ellos se destaca el *Fórum da Liberdade*, uno de los más importantes espacios de debate de ideas económicas y sociales, realizado por el Instituto de Estudios Empresariales.

Se incentiva al emprendedor a través de diversos premios, realizados en diversas regiones brasileñas y cuyo objetivo es reconocer la labor de las micro y pequeñas empresas. Para ello cuentan con el soporte del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. Realizan, así mismo, junto con el movimiento Junior Achievement, un importante programa de formación emprendedora para jóvenes estudiantes.



En la parte superior, Frederico Gerdau Johannpeter felicita al vencedor del *Prêmio Gerdau Melhores da Terra*. Instituido en 1981, el premio estimula la creación de soluciones innovadoras para la agricultura de los países del Mercosur.

Al lado, la ceremonia de entrega del *Prêmio Jovem Cientista*, con la participación del presidente del Brasil, Fernando Henrique Cardoso.



En la parte superior, a la izquierda, Orquesta de Cámara del *Theatro São Pedro*. A la derecha, integrantes del Programa Junior Achievement, que ofrece a los estudiantes, mientras frecuentan la escuela, la posibilidad de conocer la actividad empresarial. Al lado, Fundación y Museo Iberê Camargo.



Centenas de trabajadores del Grupo Gerdau practican activamente el trabajo voluntario y la ONG *Parceiros Voluntários*, creada en Rio Grande do Sul, en 1997, en sociedad con otras empresas y organizaciones sociales, se destaca como uno de los mayores centros de incentivo voluntario organizado.

En el plano cultural, tradicionales organismos y eventos como la orquesta de Cámara del *Theatro São Pedro*, desde 1985; la Feria Internacional del libro de la Ciudad de Porto Alegre, desde 1954; la Bienal Mercosur de Artes Plásticas, desde 1997, y la Fundación Iberê Camargo, entre otros, acumulan un significativo patrimonio cultural. Solamente en los programas de arte y educación de la bienal Mercosur y de la Fundación Iberê Camargo se contó en los últimos cuatro años con la participación de más de 500 mil estudiantes.



SATISFACCIÓN

En las palabras del presidente Jorge Gerdau Johannpeter, “el Grupo Gerdau es hoy un equipo de profesionales en gestión y siderurgia.” Es la respuesta más frecuente, en entrevistas y conferencias, cuando le preguntan cómo el grupo se define hoy, al completar cien años de vida.

El grupo procura crecer con seguridad, al tiempo que se renueva para obtener sencillez y agilidad en todas sus acciones. Descubrió el punto de equilibrio y el centro dinámico de su actividad en el desarrollo de la capacidad de gestión y en ella fijó su enfoque estratégico. No fue por casualidad que logró recuperar empresas muy problemáticas y las llevó al éxito. Fue debido a esta capacidad técnica que, aun sin el control accionario, fue elegido por sus colegas de Açominas para integrar su administración en 1999.

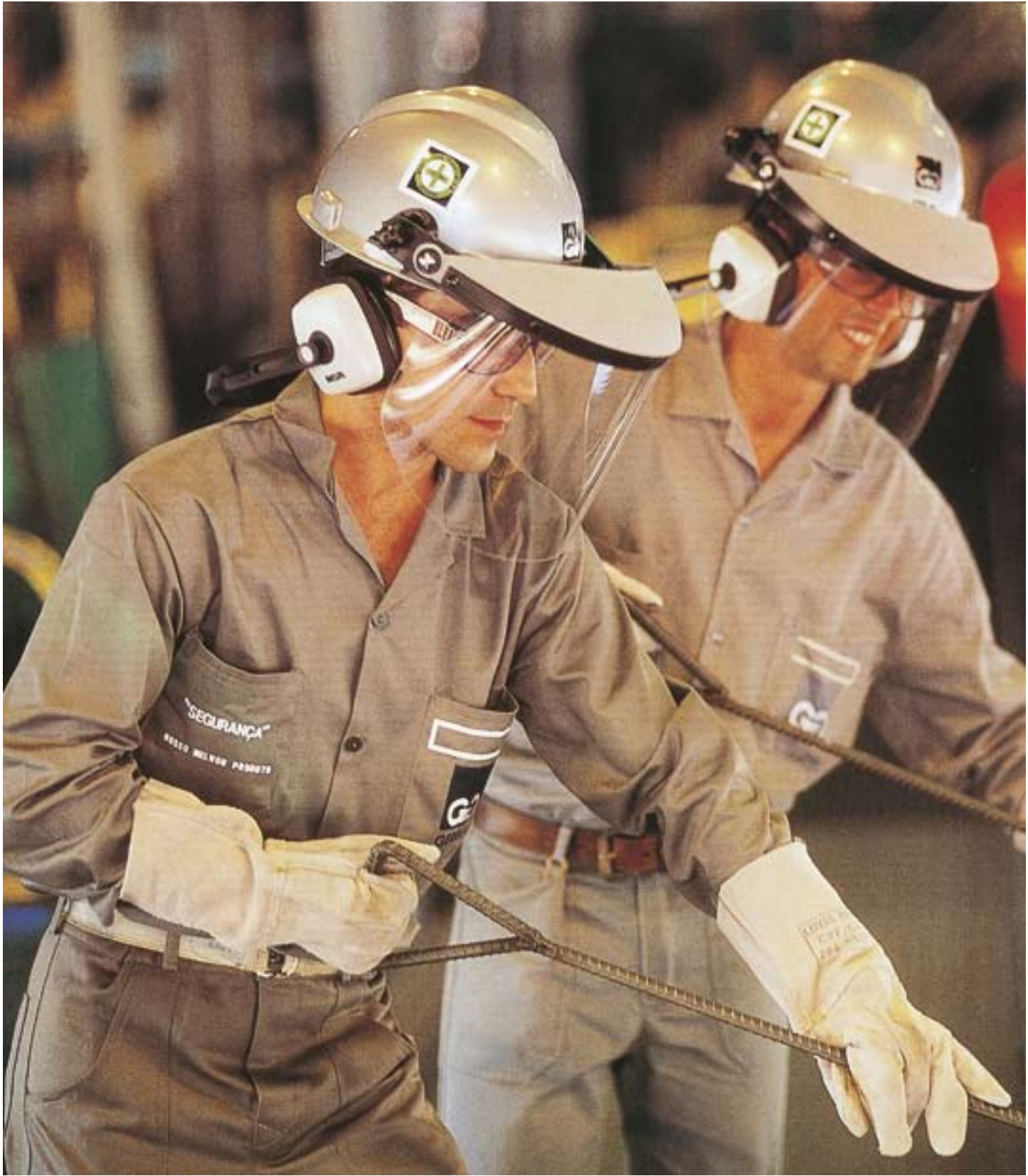
Un grupo de personas especializadas en gestión siderúrgica. Esta es la definición más adecuada para los colaboradores de Gerdau.

Y al grupo le gusta lo que hace. Las últimas encuestas, realizadas por instituciones

especializadas o por la propia corporación, comprueban el elevado índice de satisfacción de los que trabajan en el Grupo Gerdau. En la encuesta de 1999, de la revista *Exame*, el grupo continuó figurando entre “las 50 mejores empresas brasileñas para trabajar”, siendo que en los apartados “Respeto” y “Orgullo”, el grupo obtuvo el 83 % y el 82 % respectivamente, índices superiores al promedio general. De la misma manera, la encuesta interna del sector de RRHH, realizada también en 1999, verificó en el apartado “Realización personal”, el resultado positivo del 88,7 %.

Las personas son la base de la eficiencia. Especialmente cuando se sienten felices y realizadas con lo que hacen.







Al completar cien años, el Grupo Gerdau alcanza el mejor resultado de su historia. Los indicadores están en todas las etapas del negocio: producción, comercialización, rentabilidad y satisfacción de clientes y colaboradores.

El Grupo Gerdau cierra la última página de un siglo de historia e ingresa en la lista de empresas brasileñas centenarias. Es una lista corta, poco menos de 20 organizaciones, porque el país es joven y porque la travesía es larga y llena de obstáculos. Sorpresas del mercado, cuestiones familiares, riesgos excesivos o la sencilla falta de actualización obstaculizaron el camino de muchas empresas, inicialmente exitosas.

Llegar a los cien años de vida es una victoria, en Brasil y en cualquier país del mundo. Y aún mejor es llegar en plena forma. Las señales vitales exhibidas por el Grupo Gerdau no dejan dudas. Capacidad de inversión, capacidad de gestión, rentabilidad, equilibrio financiero y la confianza del mercado indican que el grupo continúa esforzándose para avanzar con seguridad y solidez, que no perdió la

voluntad de crecer. Prueba de ello, por cierto, es el recién anunciado proyecto de una nueva fábrica, de un millón cien mil toneladas, en Araçariguama, a 50 kilómetros de São Paulo, para atender directamente los mercados de los estados de São Paulo y Mato Grosso do Sul.

¿Qué se puede esperar a partir de ahora? ¿El Grupo Gerdau será capaz de mantener el desempeño, de sustentar el crecimiento en un escenario de tantas mudanzas y presiones, tanto internas como externas?



SUSTENTACIÓN

Los cambios no asustan. Por el contrario, se consideran necesarios y bienvenidos. El sentido de cambio en el Grupo Gerdau es muy fuerte, como se vio, principalmente en los últimos diez o quince años. Evolucionar constantemente para anticiparse a los problemas, para capacitarse, para defender o abarcar más posiciones de mercado, es decir, para crecer, ha sido y



En la página anterior, abajo, patio de almacenamiento de Gerdau Riograndense, la empresa que marca la entrada del grupo en la siderurgia. Al lado, cabina de comando de Cosigua, unidad pionera en el proceso de expansión de Gerdau.

seguramente seguirá siendo uno de los elementos centrales de su estrategia empresarial. La Internet recién llegó al mundo de los negocios y el *e-business* del Grupo Gerdau ya alcanza los 40% del total de las ventas.

Pero junto con la agilidad y la disposición para los cambios, el Grupo Gerdau desarrolló un sentido más fuerte de permanencia. Con él, a lo largo de los años, fijó prácticas y definió las reglas que sedimentaron una sólida cultura empresarial. Sus valores esenciales se expresan en los “Credos Gerdau”, especie de código de conducta combinado con un programa de acción.

Desde el primero, de 1986, al más reciente, de 1998, los “Credos” mantienen valores antiguos, como “Seriedad con todos los públicos”, “Rendimiento como medida de desempeño”, “Crecer con seguridad y solidez” y “Personas como base de eficiencia en el negocio”, y añaden valores nuevos, como “Calidad de productos y servicios”, “Cliente satisfecho” y “Personas realizadas”. Con un detalle: el orden de los valores en los “Credos” ha cambiado de acuerdo con el grado de prioridades del grupo, en los diferentes momentos y situaciones.

Los “Credos” muestran, de esa manera, una cultura empresarial sólida y



flexible al mismo tiempo. Una cultura conservadora tal vez, pero, indudablemente instigadora, basada en valores arraigados, en el espíritu profesional y en la visión a largo plazo y de mercado. Ella une y brinda homogeneidad al pensamiento, a la visión estratégica y a las acciones del grupo. Es la que sustenta y continuara sustentando su crecimiento.

SUCESIÓN

Parte de la fuerza de la cultura Gerdau procede de sus orígenes familiares. En la historia del grupo, la simbiosis entre la cultura empresarial y la cultura familiar fue intensa y lanzó raíces profundas. La familia Gerdau Johannpeter es el vector de las energías que circulan en el grupo y estimulan su actuación. En el Grupo Gerdau, al contrario de en otros grupos y empresas, la familia es un factor de continuidad con estabilidad y seguridad, no sólo por mantener el control del capital desde hace tanto tiempo, sino, y sobre todo, por dirigir el negocio con integridad y conciencia de su responsabilidad social.

Abajo y en la página al lado, las tradicionales reuniones de planeamiento anual, que definen y refuerzan el compromiso que todos mantienen con la empresa.





El Consejo Director del Grupo Gerdau en 2000. A partir de la izquierda, Klaus Gerdau Johannpeter, Germano Gerdau Johannpeter y Frederico Gerdau Johannpeter. De pie, Luiz C. Pedó (fallecido recientemente), Jorge Gerdau Johannpeter y Carlos J. Petry.

El desarrollo del negocio con estabilidad, seguridad y respeto a todos los colaboradores – empleados, accionistas, socios, clientes y comunidades –, ha orientado la acción de la familia durante cuatro generaciones. Y, seguramente, también será la orientación de la quinta generación que se prepara para asumir el comando del grupo en los próximos años.

Para la preparación de esta quinta generación, hubo el mismo cuidado que tuvieron las antiguas con sus sucesores: comenzar a trabajar inmediatamente, comenzar desde abajo y recorrer todo el circuito, del suelo de la fábrica a los niveles administrativos más altos, pasando por diferentes unidades del grupo. Así lo hicieron André, Carlos, Claudio, Guilherme y Richard, además de otros herederos que todavía podrán venir.

Preservar a memoria para construir la historia

En un país en donde, según creen, la memoria es corta, nada mejor que dejar registrada la propia historia, antes que ella se pierda en el polvo del tiempo.

Pero no fue con la intención de desmentir esa creencia general que el Grupo Gerdau decidió buscar su historia. Tampoco decidió divulgarla apenas para celebrar una fecha especial, por más que cumplir den años sea un momento privilegiado y merezca una celebración. Recorrer libros y archivos, remover y confrontar documentos, examinar millares de imágenes y, sobre todo, escuchar a personas, muchas personas, viejas y jóvenes, activas o jubiladas, e ir juntando todo

en un Centro de Documentación creado para recibir y procesar este material, es una tarea que requiere aliento. Requiere método y persistencia. Su interés y objetivo final van más allá de la conmemoración.

El registro de la memoria de una institución es, en realidad, el reconocimiento de la sabiduría y del trabajo de aquellos que la construyeron. Es el reconocimiento de experiencias únicas que, a lo largo del tiempo, crearon valores y formaron una identidad. Preservar la

memoria es un acto de respeto por aquellos que hicieron la historia y una condición para continuar haciéndola.



Acta de una reunión en la fábrica de davos, en 1901, y fotografía de las instalaciones de Gerdau en la avenida Farrapos. A través del Memorial Gerdau, se están rescatando y archivando importantes documentos, que ayudan a conocer y a preservar la historia secular de la empresa.





En la página al lado, laminador de Açominas. En la parte superior, a la izquierda, proceso de captación de chatarra. A la derecha, trabajadores finalizan el haz de barras de acero. Al lado, almacenamiento de productos. A lo largo de sus cien años de existencia, Gerdau generó una marca fuerte, sinónimo de alta tecnología en la producción de acero, de calidad de productos, de innovación, de reciclaje de chatarra, de respeto hacia las personas y de ética empresarial.

La quinta generación no tuvo que “barrer el suelo” de la vieja fábrica de clavos de la calle Voluntários da Pátria, pero también comenzó aprendiendo a hacer clavos en las máquinas de la fábrica de Farrapos. Después de eso tuvo que aprender muchas cosas o aún lo está haciendo. Además de la graduación universitaria normal en Brasil, cursos de lenguas y cursos de especialización y MBA en el exterior. La preparación y los criterios de evaluación de desempeño exigidos hoy a los herederos son probablemente más rígidos que los exigidos a los otros ejecutivos.

Por esta razón, Jorge Gerdau Johannpeter, al hablar en nombre del grupo, no tuvo dificultades para tranquilizar a los periodistas americanos en Nueva York, durante el lanzamiento de las ADRs en marzo de 1999, que estaban ansiosos para saber cómo se preparaba la sucesión de los dirigentes del grupo. “Con la misma atención que se hicieron las anteriores e indudablemente en mejores condiciones”, afirmó.

El mensaje fue claro. La transición se está procesando naturalmente, sin ningún drama. Primero, porque se trata de una sucesión empresarial y no familiar. Los criterios para ocupar los cargos son técnicos, de capacidad y competencia comprobadas, como lo fueron anteriormente. Segundo, porque al comenzar el proceso con mucha anticipación, se puede desarrollar un programa interno de orientación e iniciación profesional de larga duración. Para tornarlo aún más eficiente, después de un cierto tiempo, pasó a recibir la supervisión de una consultoría internacional especializada.

Gerdau está cien por cien *on-line*. Para los *internautas*, la dirección www.gerdau.com.br es el mejor lugar para conocer la empresa. Internamente se puede acceder a todas las divisiones a través de la *intranet*. Y el *business to business* ya agiliza los negocios con acero a más de mil clientes.





Para conmemorar el centenario, Gerdau programó eventos en todas las regiones en donde están instaladas sus 18 fábricas, tanto en Brasil como en el exterior. Para los trabajadores hubo un homenaje especial: son todos accionistas de la empresa.

EL PRESENTE Y EL FUTURO

Todas las historias centenarias tienen sus secretos guardados en la memoria de los protagonistas. Momentos críticos e instantes iluminados, decisiones pensadas y elecciones intuitivas que explican el éxito. En la historia del Grupo Gerdau, la presión de Alvine Gerdau para convencer al marido a salir de Agudo para Cachoeira do Sul y después para Porto Alegre, la decisión de la heredera Helda Gerdau de casarse con el financiero Curt Johannpeter, la opción de Curt Johannpeter por la siderurgia y la determinación de sus hijos en internacionalizar la acción del grupo fueron algunos de esos momentos.

El Grupo Gerdau llega a los cien años con ánimo y aliento suficientes para enfrentar los próximos desafíos. No serán mayores ni menores que los anteriores. Con seguridad serán diferentes y quizás más imprevisibles. Pero en un siglo, el Grupo Gerdau creó una cultura administrativa y una identidad suficientemente fuertes para competir en una economía cada vez más internacionalizada.

El grupo está determinado a establecerse como una organización empresarial brasileña de clase mundial. Trabaja para ello, buscando eficiencia y calidad, y confía en que el país haga su parte. Todo será más fácil, claro, con un país dirigido hacia el crecimiento sustentado, definiendo su política industrial, promoviendo la reforma tributaria indispensable, exonerando el trabajo y las inversiones productivas, bajando los intereses a índices normales, es decir, reduciendo el costo Brasil.

El pasado no avala el futuro, el éxito de ayer no garantiza el de mañana. Pero el pasado no es un archivo muerto. Vive en la memoria, le recuerda que los verdaderos desafíos son los de todos los días. Recuerda que el futuro se hace en el presente.





C R O N O L O G Í A

1849

- Nace João Gerdau en Altona, Alemania.

1855

- Fundación de la Colonia Santo Ângelo, en el estado brasileño de Rio Grande do Sul.



1858

- Nace Alvine Maria Sophie Gerdau en Neuenfeld, Alemania.

1869

- João Gerdau emigra para el Brasil. Vino para trabajar en la ciudad portuaria de Rio Grande, en el estado de Rio Grande do Sul. Su hermano Otto se instala en Nueva York y comienza a trabajar en el área financiera. Posteriormente funda *The Otto Gerdau Company*. Su hermano Barthold se destaca como ingeniero en Alemania.
- João Gerdau se establece en Agudo (Colonia Santo Ângelo).



1871

- João Gerdau funda, en Agudo, la empresa *João Gerdau & Cia*, de comercio colonial y colonización.

1877

- João Gerdau se casa con Alvine Maria Sophie, en Hannover, Alemania.



1878

- Nace Martha Alwine Sophie Gerdau, en Agudo.

1879

- Nace Hugo Gerdau, en Agudo.



1881

- Nace Walter Gerdau, en Agudo.



1883

- La familia Gerdau se muda para Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul.
- João Gerdau abre su almacén, enfrente del antiguo Mercado Público de Cachoeira do Sul.

1885

- Nace Bertha Gerdau, en Cachoeira do Sul.

1886

- João Gerdau funda la empresa inmobiliaria *João Gerdau & Cia.*



1891

- Comerciantes e industriales constituyen la fábrica de clavos - *Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris* –, en Porto Alegre, capital de Rio Grande do Sul.



1893

- João Gerdau se muda para Porto Alegre. Después viaja con la familia hacia Alemania, para tratar los estudios de sus hijos.

1894

- João Gerdau funda *Gerdau & Naschold*, empresa que comercializa productos relacionados con la fabricación de cerveza (cebada, lúpulo, botellas, corchos, etc.).



1899

- Nace Curt Heinrich Paul Johannpeter en Bielefeld, Alemania.

1901

- João Gerdau adquiere la Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, en la calle Voluntários da Pátria, y la registra en nombre de su nueva empresa: *João Gerdau*. En aquella época, la fábrica tenía 40 empleados, actualmente, Gerdau cuenta con 12 mil colaboradores.



1903

- Muda la razón social de la empresa propietaria de la fábrica de clavos, administrada por Hugo Gerdau: de João Gerdau pasa para *João Gerdau & Filho*.

1907

- João Gerdau compra una fábrica de muebles torneados, la Fábrica de Móveis Navegantes, para que la administre su hijo Walter Gerdau, e implantan en ella la tecnología creada por el designer austriaco Michel Thonet.



1908

- João Gerdau & Filho participa en la Gran Exposición Nacional, realizada en Rio de Janeiro, en la época capital del Brasil.

1909

- Hugo Gerdau se casa con Otília Bins, a quien cariñosamente llaman Tilly.



1910

- Nace Helda Bins Gerdau, primogénita de Hugo y Otília.

1911

- Nace Liselotte Bins Gerdau, segunda hija de Hugo y Otília.

1912

- Muere Otília Bins, en Porto Alegre.

1914

- Hugo Gerdau es uno de los socios fundadores de la *Cia. Geral de Indústrias*, en donde se crearon los *Fogões Geral* (fogón). Más tarde, asume el control de la empresa y, en 1947 le pasa el negocio a Waldomiro Schapke.



1916

- Muda la razón social de João Gerdau & Filho para *Hugo Gerdau*.

1917

- Muere João Gerdau, en Porto Alegre.

1922

- Curt Johannpeter ingresa en el Banco Alemán Transatlántico y asume la supervisión de las filiales de España, Portugal y sudamericanas.

1925

- Nace Ilse Stüven Gerdau, tercera hija de Hugo Gerdau, fruto de su segundo matrimonio con Hedwig Joanna Stiiven.

1930

- Curt Johannpeter y Helda Gerdau se casan en Porto Alegre.
- Fundación del Cinfa (Centro de la Industria Fabril), embrión de la Fiergs (Federación de las Industrias del Estado del Rio Grande do Sul), entre los fundadores, los hermanos Walter y Hugo Gerdau.



1933

- La fábrica de clavos expande su producción, tras construir una nueva unidad en Passo Fundo, Rio Grande do Sul. La nueva fábrica encerró sus actividades en 1964.

1938

- Empresarios Gauchos constituyen la *Siderúrgica Riograndense*.

1939

- Cambia la razón social de Hugo Gerdau para *Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda.*
- Comienza la Segunda Guerra Mundial; Curt Johannpeter establece su residencia en Buenos Aires, la Argentina.
- Muere Hugo Gerdau en Porto Alegre.



1946

- Curt Johannpeter y su familia dejan Buenos Aires y se instalan en Porto Alegre para que Curt pueda asumir la dirección de la Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda.

1947

- La Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda. se transforma en una Sociedad Anónima, con registro en la Bolsa de Valores de Porto Alegre, y sus accionistas comienzan a recibir dividendos.

1948

- Puerta de entrada en la siderurgia, la *Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A.* adquiere la Siderúrgica Riograndense, instalada en Porto Alegre.



1952

- La fábrica de clavos sale de la calle Voluntários da Pátria y se instala en la avenida Farrapos.



1953

- Muere Alvine Gerdau en Porto Alegre.

1957

- Comienza a operar la Usina II de la Siderúrgica Riograndense, en Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul.



1959

- La Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S.A. se transforma en la *Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A.*

1961

- Pionera en América Latina, la Siderúrgica Riograndense inaugura la colada continua de lingotes, en sus instalaciones de Sapucaia do Sul.

1962

- La Siderúrgica Riograndense entra en el mercado bursátil, con la suscripción de 14% de acciones preferentes por Deltec.
- La producción de clavos crece gracias a la expansión de la filial de Passo Fundo, que inaugura una fábrica más moderna y con mayor capacidad. En el 2000, el Grupo Gerdau es el mayor productor mundial de clavos, con más de mil artículos disponibles en cien mil tiendas.

1963

- Se crea la Fundación Gerdau, que auxilia a los colaboradores con programas de educación, salud, habitación y asistencia social.

1965

- Sale el primer número del informativo interno *Ferronoticia*.

1967

- La Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. lanza su primera emisión pública de acciones en la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).
- Se adquiere la *Indústria de Arames São Judas Tadeu*, productora de clavos y alambres, en São Paulo.

1968

- Comienza la informatización del grupo, con una computadora IBM 360 en la Siderúrgica Riograndense.

1969

- Incorporan al grupo la Siderúrgica Açonorte S.A., aún en fase de implantación, en Recife, Pernambuco.
- Cambia la razón social de Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. para *Metalúrgica Gerdau S.A.*
- El conjunto de empresas Gerdau pasa a llamarse *Grupo Gerdau*.



1971

- Queda formalizada la compra del proyecto de la *Cia. Siderúrgica da Guanabara, Cosigua*, en Rio de Janeiro, en sociedad con el grupo alemán Thyssen ATH.
- Se obtiene el control accionario de la *Siderúrgica Guaiúra S.A.*, en Curitiba, estado de Paraná, pionera en su estado en producción de acero.
- Se crea la *Comercial Gerdau*, distribuidora de aceros largos y planos.
- Se crea la empresa de reforestación *Seiva S.A.*, en Porto Alegre.
- Se publica el primer Informe Anual del Grupo Gerdau.



1972

- El Grupo Gerdau alcanza la marca de 500 mil toneladas al año de productos de acero.

1973

- La Siderúrgica Açonorte inicia su producción en Recife.

1974

- A través de la Siderúrgica Açonorte, se adquiere la *Cia. Siderúrgica de Alagoas*, Comesa, en Atalaia, Alagoas.
- Se implanta el primer sistema de alta tecnología para desempolvar hornos eléctricos en Cosigua.

1976

- La empresa Riograndense recibe el *Prêmio Mauá*, en su primera edición. Instituido por la Bolsa de Valores de Rio de Janeiro y el *Jornal do Brasil*, ese galardón homenajea la relación de respeto que la empresa mantiene con sus accionistas.



1979

- La producción de acero supera el millón de toneladas por año.

1980

- Se adquiere la *Siderúrgica Laisa S.A.*, localizada en Montevideo, Uruguay. Comienza la internacionalización de Gerdau.
- Se inaugura Gerdau Metálicos para la comercialización, colecta y aprovechamiento de chatarra ferrosa, situando Gerdau como la mayor empresa de reciclaje de América Latina.



1981

- Se colocan las piedras fundamentales de dos nuevas siderúrgicas: la Cearense en el estado del Ceará y Guaíra, en Paraná.

1982

- Comienza a operar la nueva fábrica de la Siderúrgica Guaíra, en Araucária. Paraná.
- Sale la primera colada del acero en la Siderúrgica Cearense, en Maracanaú, Ceará.

1983

- Fallece Curt Johannpeter en Porto Alegre.



1984

- Cosigua protagoniza el mayor lanzamiento de acciones realizado por una empresa industrial en Brasil. Captó 45 millones de dólares y, en 20 días, conquistó 60 mil nuevos accionistas.

1985

- Se adquiere la Siderúrgica Hime S.A., en São Gonçalo, Rio de Janeiro.

1986

- Se divulgan los Credos de Gerdau.

1988

- Gerdau supera la producción de dos millones de toneladas de acero.
- La producción de clavos de la Metalúrgica Gerdau de Porto Alegre muda para sus nuevas instalaciones en Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul.
- Se adquiere la *Usina Barão de Cocais*, Minas Gerais.
- Nace *Gerdau Sociedade de Previdência Privada*.
- La capacidad de producción de clavos aumenta significativamente, con la instalación de una nueva fábrica en Sapucaia do Sul.



1989

- Se consigue el control de *Courtice Steel Inc.*, en Cambridge, Canadá. Gerdau alcanza los 92 mil accionistas.
- Se adquiere, en una subasta de privatización, la *Usina Siderúrgica da Bahia*, Usiba, en Simões Filho, Bahia. Es la única planta del grupo, en Brasil, que opera con el proceso de reducción directa de mineral de hierro.
- Los Centros de Servicios de Corte y Afino del Acero *Armafer* comienzan a expandirse por todo Brasil a través de Gerdau. En 2000, existen nueve unidades en el país y dieciocho en el exterior, que trabajan para aumentar la productividad y para eliminar el desperdicio de acero en las obras.



1991

- Gerdau reestructura sus operaciones sobre tres ejes: unidades de negocios, unidades industriales y unidades de apoyo, en donde se subraya la importancia del cliente y la calidad de los productos y servicios.
- Se publica el primer Balance Social del Grupo Gerdau, uno de los primeros en Brasil.

1992

- El Grupo adquiere la empresa *Aços Finos Piratini*, en Charqueadas, RS, en una subasta de privatización. Ingresa en el mercado de los aceros especiales y comienza a servir nuevos sectores de mercado, como la industria automovilística.
- Adquiere la *Siderúrgica Aza e Indaq*, en Santiago de Chile, que fueron fusionadas, rápidamente, en *Gerdau Aza*.
- Surge la marca GG-50 para las varillas producidas por Gerdau, con el concepto de *commodities* con calidad garantizada, iniciativa pionera en el país y en el mundo.

1993

- Siempre pionera, Gerdau es la primera empresa del sector siderúrgico que emite 100 millones de dólares en eurobónus, en el Mercado Común Europeo y en los Estados Unidos.

1994

- Se adquiere la *Companhia Siderúrgica Pains*, en Divinópolis, Minas Gerais, que asume el nombre de *Gerdau Divinópolis*.
- El *Banco Gerdau* inicia sus actividades, en Porto Alegre. Su objetivo es dar soporte financiero a sus clientes, proveedores y prestadores de servicios.



1995

- Comienza la reestructuración de la sociedad del Grupo Gerdau, finalizado en 1997. Se incorporan 28 empresas y las seis compañías de capital abierto quedan reducidas a dos: Gerdau S.A. y la *holding* Metalúrgica Gerdau.
- Se adquiere la *Manitoba Rolling Mills* - MRM - en Manitolba, Canadá.
- Sale el informativo interno *Linha Direta*, una de las herramientas de autogestión del grupo.



1996

- Nueva reestructuración interna en el Grupo Gerdau. Se implantan las células de negocios y la gestión en los procesos.
- Gerdau inaugura su sitio en la Internet.

1997

- Gerdau obtiene una participación en el capital de Açominas, junto con Nat Steel y el Club de Empleados de la Empresa.
- Asume el control de la Sociedad Industrial Puntana S.A. – Sipsa, en San Luis, la Argentina.
- Comienza el proyecto GG 2000, con la finalidad de integrar todas las operaciones del negocio en un sistema que posea mayor velocidad de respuesta.
- Gerdau produce 3.700.000 toneladas de acero.

1998

- Asociación con *Sipar Laminación de Aceros*, Santa Fe, la Argentina.



1999

- Inauguran la nueva planta de Gerdau Aza Colina, Chile.
- Compran *AmeriSteel Corporation*, la segunda mayor productora de varillas en los Estados Unidos, distribuida en cuatro *minimills*, localizadas en la Florida, Tennessee y Carolina del Norte.
- Gerdau lanza ADR's nivel II en NYSE (New York Stock Exchange), en Nueva York, EUA.
- El Grupo Gerdau asume la administración de Açominas.
- Gerdau lanza una tecnología inédita para la construcción de carreteras: la *Superestrada*.
- El Grupo Gerdau conecta su canal digital de comunicación interna, con la instalación de intranet.

2000

- Gerdau Aços Finos Piratini instala el más moderno laminador de aceros especiales y duplica su capacidad de producción.
- Gerdau implanta el business to business y es la primera industria siderúrgica que vende acero por la Internet.
- Tras inaugurar su tercer laminador, Gerdau Cosigua se torna *benchmark* en la producción de barras y perfiles de acero para la industria.

2001

- El 16 de enero, Gerdau completa 100 años.
- Gerdau anuncia la construcción de una fábrica en Araçariguama, São Paulo, con una capacidad de producción de superior a un millón de toneladas anuales de acero y otro millón de toneladas de laminados para la construcción.
- Gerdau y Montferro inauguran, en São Paulo, la mayor fábrica de guías para ascensores, de América Latina.
- Gerdau lanza el producto *Casa Fácil*.
- Gerdau forma parte del Nivel 1 de la *Governança Corporativa da Bovespa*.
- Gerdau asume la 24ª posición mundial entre las empresas productoras de acero, según el *Metal Bulletin*, con 7.100.000 de toneladas de acero por año.

ACTUACIÓN HISTÓRICA — 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

| | | |
|---------------|----------|---------|
| Clientes | | 130 mil |
| Proveedores | | 30 mil |
| Colaboradores | Brasil | 8,5 mil |
| | Exterior | 3,5 mil |
| Accionistas | | 85 mil |

Las Mayores Siderurgias

En millones de toneladas – 2000

| | | | |
|-------------------------------|------|--------------------------------|------------|
| 1º Nippon (Japón) | 29,1 | 17º Magnitogorsk (Rusia) | 10,0 |
| 2º Posco (República da Corea) | 28,5 | 18º Severstal (Rusia) | 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) (Francia) | 21,0 | 21º Novolipetsk (Rusia) | 8,2 |
| 6º NKK (Japón) | 20,6 | 22º Shougang (China) | 8,0 |
| 7º Corus (Reino Unido) | 20,0 | 23º LTV (Estados Unidos) | 7,4 |
| 8º Thyssen Krupp (Alemania) | 18,0 | 24º GERDAU (Brasil) | 7,1 |
| 9º Baoshan (China) | 17,7 | 25º Wuhan (China) | 6,7 |
| 10º Riva (Italia) | 15,6 | 26º Nisco (Japón) | 6,6 |
| 11º Kawasaki (Japón) | 13,0 | 27º Kobe (Japón) | 6,4 |
| 12º Sumitomo (Japón) | 11,7 | ... | |
| 13º US Steel (Estados Unidos) | 10,7 | 39º CST (Brasil) | 4,9 |
| 14º Sail (India) | 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 |

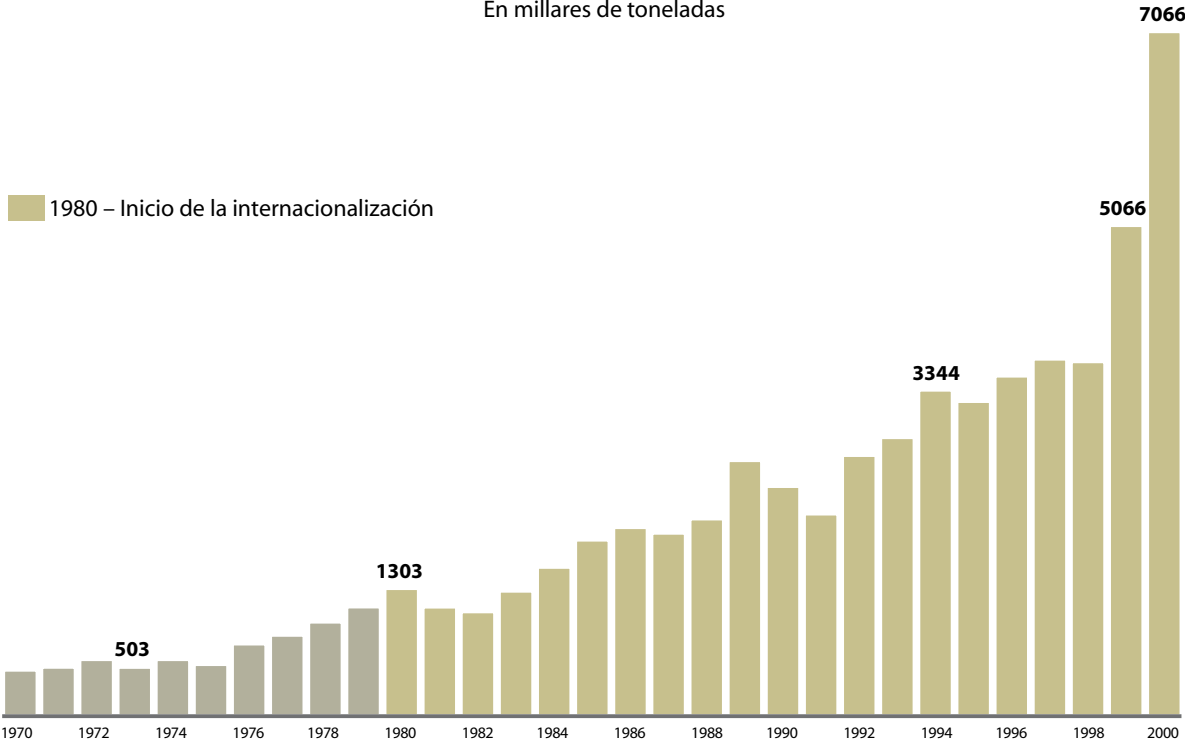
(1) Arbed + Usinor + Acerrallia = 46,0

(2) Usiminas + Cosipa = 7,1

Fuente *Metal Bulletin*

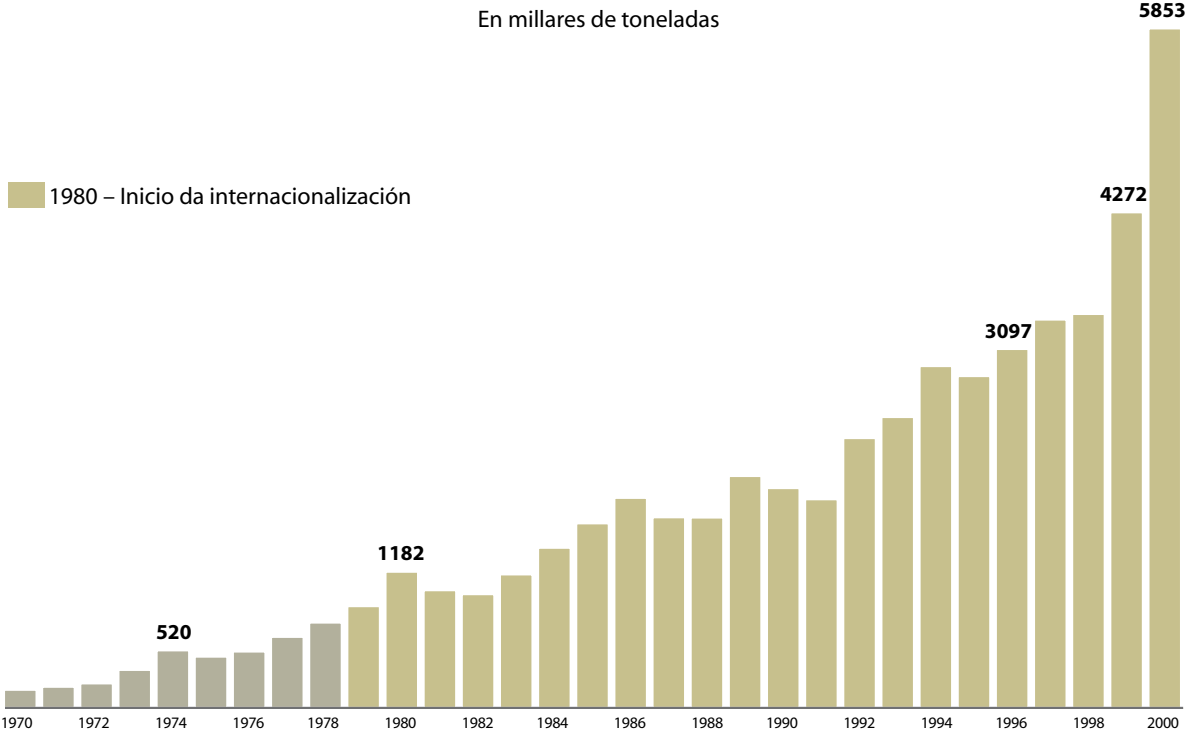
Producción de acero bruto

En millares de toneladas



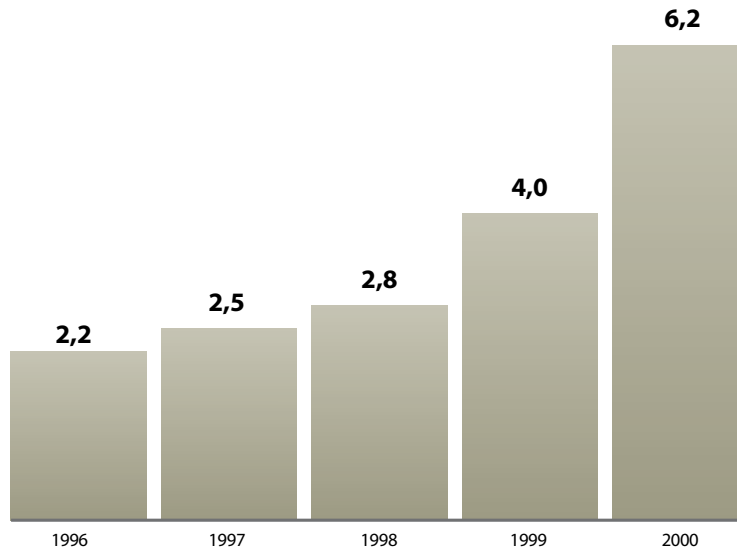
Producción de laminados

En millares de toneladas



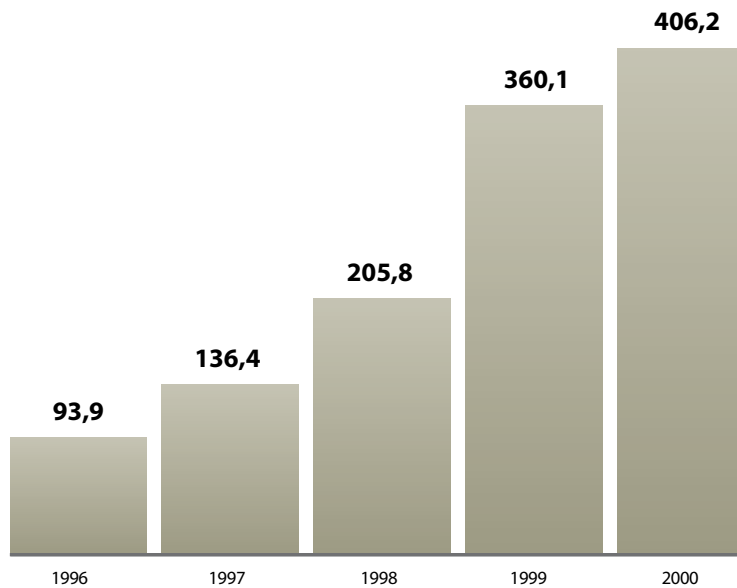
Volumen bruto de ventas

En R\$ miles de millones



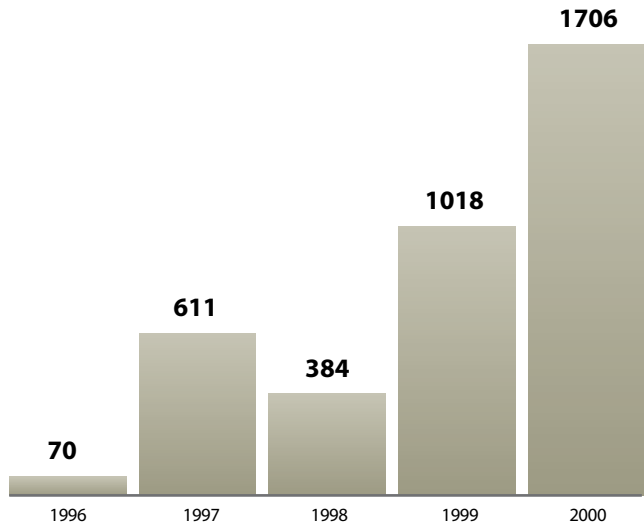
Utilidad

En R\$ millones



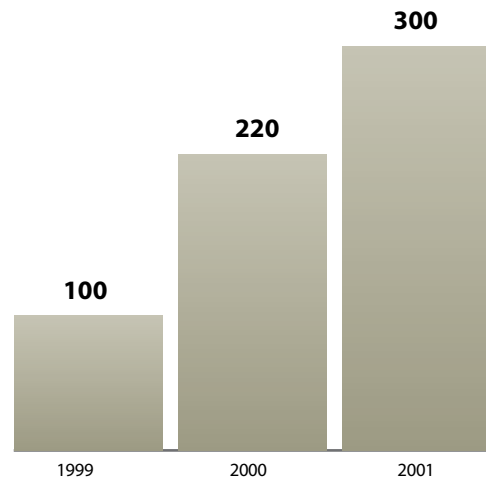
Volumen promedio negociado diariamente en Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo)

En US\$ miles



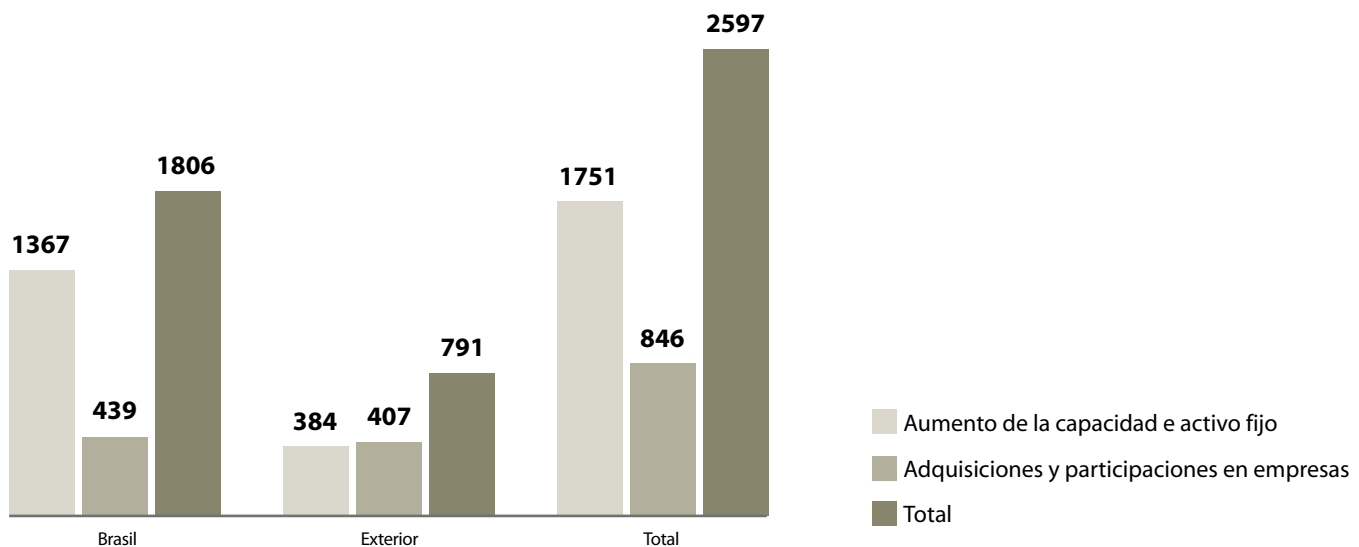
Volumen promedio negociado diariamente en NYSE (New York Stock Exchange) ADRs

En US\$ miles



Inversiones de 1991 a 2000

En US\$ millones



MEMBROS DEL CONSEJO Y DE LA DIRECTIVA DEL GRUPO GERDAU EN SUS PRIMEROS CIENTO AÑOS

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

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DE PESQUISA

El testimonio de varias personas relacionadas con la historia del Grupo Gerdau fue de vital importancia para la realización de este libro.

A todas ellas, nuestro agradecimiento.

Además de esas fuentes informativas orales, se consultaron:
Documentos jurídicos de la fundación y estatutos de las empresas del Grupo Gerdau,
actas de las asambleas y reuniones de Directiva, *clipping*, informes anuales,
balances sociales, periódicos internos *Ferronotícia e Linha Direta*.

Bibliografía

- 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 DOMEQ & 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*. Tesis en Integración Latino Americana. Santa Maria, 1999.

Instituciones 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 Farrroupilha

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

ICONOGRAFÍA

Acervo Biblioteca do Museu Municipal Visconde de São Leopoldo: p.130, 247 (no centro).

Acervo Colégio Farrroupilha: p. 32.

Acervo Família Gerdau Johannpeter: pp.32, 71 (izquierda), 126, 148, 246; pp.31, 33, 70, 110, 137, 146 (abajo) 147, 249, 250 (arriba) (reproducciones David Rego Junior): p.141. (reproducción V. Galegari).

Acervo Junta Comercial do Rio Grande do Sul: p. 131 (reproducción Mathias Cramer).

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 (Xilografía de Adolf Köhler, *Hamburg*, s.d., 15,3 x 21,1 cm), reproducción de Luiz Ossaka.

Acervo Museu Municipal de Dois Irmãos (RS): p. 117 (reproducción Leonid Streliaev).

Acervo Pró-memória Fiergs: p. 149 (reproducción Leonid Streliaev).

Acervo Sérgio Schapke: pp. 145 (Free Lance's Studio), 146 (arriba, izquierda).

Acervo William Werlang: pp. 118 (Fernando Kohen), 120, 121 (Hermann Spörl), 122-123, 124 (Hermann Spörl), 245 (arriba y centro).

Reproducciones 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 (arriba).

Reproducción 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.

Las restantes imágenes pertenecen al acervo del Memorial Gerdau, y son de su entera y total responsabilidad. Fueron identificados los siguientes autores: Carlos Levitanus pp.11, 61 (abajo, derecha); Gaston Guglielmi p.25; Manchete Press Agency; p. 39; Flávio Russo: p.62 (arriba); Fotos Labolux: pp. 42, 44, 45, 252 (centro); Gillvan Fotografias: pp. 47, 55 (abajo, derecha), 59 (arriba), 252 (abajo); Fotógrafo Antônio: p. 97 (arriba); Kosmos: pp. 104-105, 113, 116, 138; Foto Silva: p.170 (arriba); Edna Aparecida de Souza: p. 174; Fotografias Castro: p.188; Luiz Armando Vaz: p. 191; GH Digital Foto Ltda.: pp.62 (arriba), 195 (derecha), 196 (arriba), 199, 203, 204, 205, 206, 207; Beto Dantas: p. 219; Willy Costa Filho: p. 232 (arriba); Wayne Ganske: p. 200; Paulo Arumaa: p. 238; Leonid Streliaev: pp. 27, 82 (abajo), 83, 84, 117 (izquierda), 152-153, 166 (arriba), 170 (abajo), 175, 181 (arriba), 183, 193, 194, 196 (abajo, derecha), 212 (abajo), 213, 214 (abajo), 215, 216, 218, 221, 224, 225, 230, 231, 232 (abajo), 233, 236, 239 (arriba, derecha y abajo), 241, 255 (arriba); Mathias Cramer: pp. 106 (abajo), 107, 151 (fondo), 169, 192, 210 (abajo, derecha), 226 (abajo), 229, 237 (abajo, izquierda), 242, 243 (abajo), 255 (centro).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Llama empreendedora : la historia y la cultura del
Grupo Gerdau : 1901-2001 / [coordinación y
edición Célia de Assis ; texto Francisco M. P.
Teixeira ; traducción Yolanda Serrano] . -- São
Paulo : Prêmio, 2001.

ISBN 85.86193-05-4

Bibliografía.

1. Cultura organizacional 2. Grupo Gerdau -
História 3. Siderurgia - Brasil - História I.
Assis, Célia de. II. Teixeira, Francisco M. P.

01-4302

CDD-669.10981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Siderurgia : História 669.10981

Este libro fue compuesto en Minion Condensed, Myriad
Roman e Indústria Solid y se imprimió en papel couché
fosco 150g, en Takano con películas producidas por Screen.

Octubre, 2001
Printed in Brasil

