

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA NA OBTENÇÃO DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO: o Caso Gerdau¹

Cleomar Antônio dos Santos²

Vilma da Silva Santos³

Paulo César Ribeiro Quinteiros⁴

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Resumo

Num cenário em que a sociedade tem exigido uma maior interação entre governantes e empresas com intuito de minimizar a desigualdade socioeconômica, surge a responsabilidade social como valor permanente, tornando elementos determinantes na nova conduta das empresas que tendem a valorizar a prática de ações sociais, incorporando-as à sua gestão de negócios. Com isso, as empresas visam investir em ações sociais acarretando em benefícios a favor da sociedade. Isso para algumas, representa uma oportunidade estratégica de obter o fortalecimento da sua imagem e/ou a possibilidade de obter um diferencial competitivo, ou seja, ações de responsabilidade social podem significar também vantagem competitiva no mercado. Nesse contexto, o trabalho analisou a adoção da responsabilidade social como estratégia para se obter um diferencial competitivo numa organização. Para tanto, realizou pesquisa bibliográfica exploratória aliada a um estudo de caso sobre o Grupo Gerdau. No qual verificou-se que, o Grupo Gerdau adota a responsabilidade social como estratégia para obter um diferencial competitivo, pois sua atuação está norteadada pela busca permanente de excelência, tanto nos negócios como na relação com o meio ambiente e a sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Estratégia; Diferencial competitivo.

THE SOCIAL RESPONSIBILITY AS MARKETING STRATEGY IN THE ATTAINMENT OF A COMPETITIVE DIFFERENTIAL: THE CASE GERDAU

Abstract

In a scene where the society has demanded a bigger interaction between governing and companies with intention to minimize the socioeconômica inequality, the social responsibility appears as permanent value, becoming determinative elements in the new behavior of the companies that tend to value the practical one of social actions, incorporating them in its management business-oriented. With this, the companies aim at to invest in social actions causing benefits in favor of the society. This for some, represents a strategical chance to get the fortalecimento of its image and/or the possibility to get a competitive differential, or either, social action for damages can also mean competitive advantage in the market. In this context, the work analyzed the adoption of the social responsibility as strategy to get a competitive differential in an organization. For in such a way, it carried through allied exploratória bibliographical research to a case study on the Gerdau Group. In which it was verified that, the Gerdau Group adopts the social responsibility as strategy to get a competitive differential, therefore its performance is guided by the permanent search of excellency, as much in the businesses as in the relation with the environment and the society.

Key words: Social responsibility; Strategy; Competitive differential.

¹ *Contribuição técnica ao 63º Congresso Anual da ABM, 28 de julho a 1º de agosto de 2008, Santos, SP, Brasil*

² *Graduado em Ciências Econômicas – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA - Universidade de Taubaté.*

³ *MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁴ *Doutor em Física - CBPF/CNPq - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁵ *Doutor em Organização Industrial - ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

1 INTRODUÇÃO

O cenário da sociedade brasileira requer uma maior interação entre o governo, agente público e mais recentemente as empresas com intuito de minimizar a desigualdade socioeconômica. Com isso, as empresas visam investir em ações sociais acarretando em benefícios a favor da sociedade.

Assim, a responsabilidade social pode ser considerada um fator competitivo desde que praticada de forma regular, sistematizada, consistente, séria e se for aplicada a toda e qualquer atitude da organização. Nesse contexto, essa nova tendência de gestão empresarial também se reflete no relacionamento com os investidores que procuram empresas que apresentam boa imagem perante a opinião da sociedade em geral.

Para abranger essas pessoas, a empresa pode adotar duas formas de aplicação. Internamente, os funcionários e seus dependentes são beneficiados por meio de ações de recursos humanos e capacitação; já externamente a sociedade é atingida por ações voltadas ao meio ambiente, educação, geração de empregos, *marketing* da empresa e entre outras.

Como fator competitivo, a responsabilidade social pode se tornar um grande diferencial, visto que, num mercado cada vez mais acirrado, a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.⁽¹⁾

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa científica foi classificada como pesquisa bibliográfica exploratória, aliada a um estudo de caso descritivo por possibilitar a análise do impacto da prática de ações socialmente responsáveis na imagem da organização e seus efeitos em relação ao aumento do faturamento promovido pelo crescimento das vendas.

2.1 A Responsabilidade Social

A responsabilidade social tem sido um tema muito discutido no meio empresarial, visto que muitas empresas têm se utilizado desta prática e de diversos programas na área social, procurando demonstrar principalmente sua função social perante a comunidade em que está inserida.

Na visão organizacional, a responsabilidade social corporativa pode ser entendida como qualquer compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que incidem positivamente em alguma comunidade, demonstrando uma postura proativa e coerente da empresa no que tange ao seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas para com ela, ou seja, é uma conduta ética e responsável, adotada por uma empresa em toda a sua rede de relacionamentos, incluindo consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade.⁽¹⁾

Então, as empresas passaram a assumir suas responsabilidades e a responder às exigências da sociedade, cumprindo o papel que delas é esperado. Em princípio, são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, incluindo os impactos diretos, assim como os indiretos que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos seus produtos e serviços.⁽²⁾

2.2 A Responsabilidade Social como uma Oportunidade de Negócios

Para as empresas, é urgente que todos seus colaboradores saibam responder aos riscos que crescem na atual sociedade globalizada. Enfrentá-los não é tarefa de um departamento específico, mas sim, de todos os envolvidos, sejam eles clientes internos ou externos, porque eles causam impacto em todos os setores e sofrem o impacto deles. Qualquer colaborador preocupado com a lucratividade de sua unidade ou empresa precisa se preocupar também com o bem estar das comunidades que lhe dão o lucro.⁽³⁾

As ações sociais geralmente são praticadas em municípios onde as empresas estão inseridas ou onde, de alguma forma, exerçam influência, por meio da execução de suas operações. Para que as empresas possam desenvolver estas ações sociais, elas precisam contar com o comprometimento de todo o corpo de funcionários, aqui chamados de clientes internos, permitindo, assim, um alinhamento entre a prática externa e o ambiente interno da empresa.

Assim, percebe-se que é inegável que as atividades e as operações das organizações afetam a sociedade como um todo. O público começou a expressar sua preocupação com o comportamento social das empresas em relação aos problemas sociais e ambientais, exigindo maior envolvimento na sua solução. Mais do que isso, passou a questionar o papel das empresas na sociedade.

2.3 Estratégia

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento, tais como a Escola do *Design*, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É por meio da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.⁽²⁾

A estratégia passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das organizações que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da empresa. Para tanto, são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na empresa e determinam a sua lucratividade, são elas:⁽⁴⁾

- Entrada;
- Ameaça de substituição;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores; e
- Rivalidade entre os atuais fornecedores.

E, como são as forças determinantes em uma concorrência industrial, verifica-se que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos, pois o estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

2.4 Características Organizacionais

O Grupo Gerdau acredita que o envolvimento da sociedade é fundamental para o desenvolvimento de soluções inteligentes frente aos desafios globais.

Também tem a convicção que apenas a transferência de recursos não é suficiente para transformar realidades.

Para tanto, busca multiplicar a abrangência dos projetos sociais que apóia por meio da mobilização de seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, poder público e instituições sociais. As políticas e as diretrizes de responsabilidade social são coordenadas pelo Instituto Gerdau, que também colabora com todas as áreas de negócios para identificar oportunidades de desenvolvimento de projetos de sustentabilidade.⁽⁵⁾

As políticas e diretrizes de responsabilidade social são coordenadas pelo Instituto Gerdau, que também colabora com todas as áreas de negócios para identificar oportunidades de desenvolvimento de projetos de sustentabilidade. Em 2006, o Grupo destinou R\$ 51,6 milhões para 817 iniciativas que beneficiaram cerca de 13,2 milhões de pessoas (Figura 1).

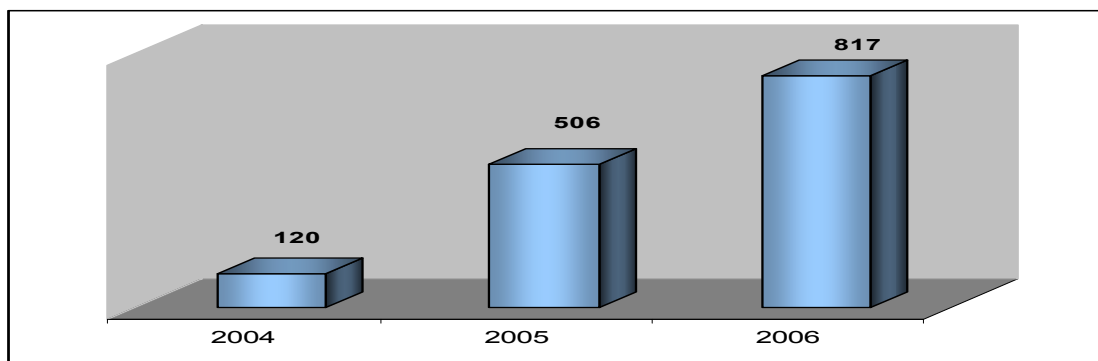


Figura 1 – Números de projetos sociais apoiados pelo Grupo Gerdau.⁽⁵⁾

Nota-se pela Figura 1 que a cada ano o Grupo Gerdau vem aumentando significativamente seus investimentos em projetos de sociais.

Além disso, o Grupo Gerdau por meio de seu Instituto foca seus investimentos nas seguintes áreas:

- o meio ambiente;
- as comunidades; e
- os colaboradores.

2.5 O Meio Ambiente

O cuidado e o respeito com o meio ambiente são fundamentais nas atividades do Grupo Gerdau, por isso, os investimentos são realizados em todos os países em que possui uma empresa e no ano de 2006, o Brasil recebeu investimentos na ordem de 85,1% (Figura 2).

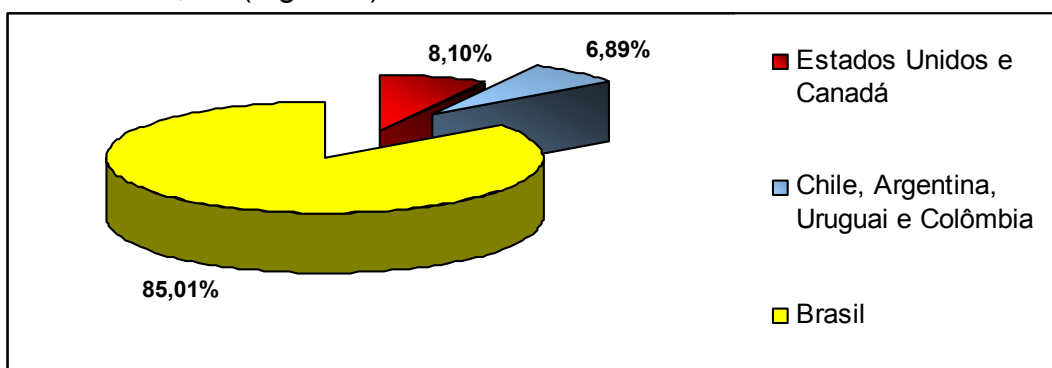


Figura 2 – Distribuição dos investimentos em meio ambiente.⁽⁵⁾

Os investimentos realizados no Brasil, ilustrados pela Figura 2 representam a preocupação do Grupo Gerdau com o país, demonstrando um diferencial em que recebeu uma proporção maior de recursos em relação aos demais países em que o Grupo possui empresas.

Em 2006, os investimentos na área ambiental somaram US\$ 78,8 milhões, valor 2,6% superior ao registrado em 2005 (Figura 3).

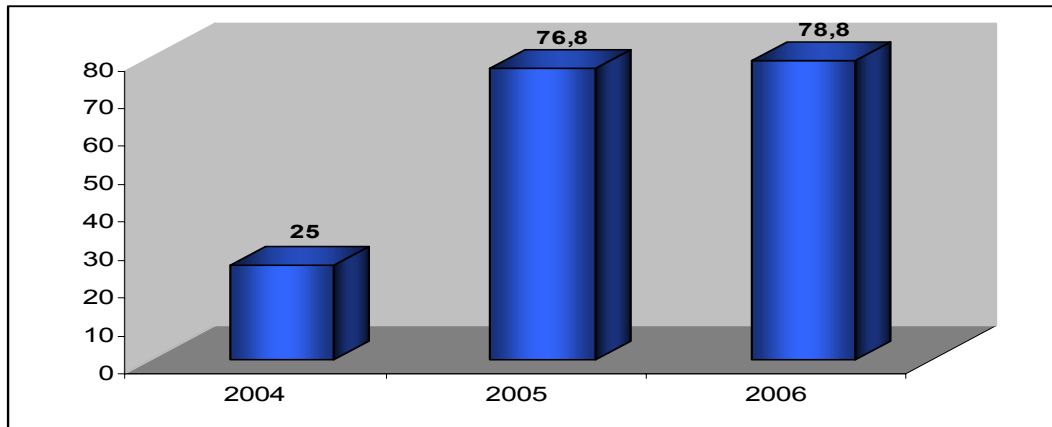


Figura 3 - Investimento em Meio Ambiente.⁽⁵⁾

A Política de Meio Ambiente tem como objetivo estabelecer condutas que assegurem a conservação ambiental e contribuam para o desenvolvimento sustentado da sociedade. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA), adotado em todas as usinas, começou a ser desenvolvido em 1999 em que foi formulado e alinhado à norma ISO 14001.

O SGA estabelece a análise de mais de mil atividades industriais, o que garante o pleno acompanhamento dos processos e após a reformulação do sistema em 2006, passou a padronização dos indicadores ambientais em todo o Grupo. Atualmente, 20 unidades estão em processo de certificação com a ISO 14001, o que atesta a consistência do SGA da organização. Contudo, o objetivo da Gerdau é a certificação de todas as unidades industriais.

2.6 As Comunidades

Para o Grupo Gerdau, o envolvimento da sociedade é fundamental no desenvolvimento de soluções inteligentes para enfrentar os desafios globais. Por isso, busca multiplicar a abrangência dos projetos sociais por meio da mobilização de seus colaboradores, clientes, fornecedores, das comunidades, do poder público e das instituições sociais.

As iniciativas têm como foco principal à educação, entendida como fundamental para promover a transformação; seja econômica, social ou ambiental. Os investimentos estão divididos em cinco áreas da educação: Qualidade na Educação; Educação para o Empreendedorismo e a Competitividade; Educação em Gestão da Qualidade no Terceiro Setor; Educação pela Cultura e pelo Esporte; e Educação Ambiental.

O Grupo também participa de programas de mobilização solidária, e como citado anteriormente, apoiou 817 projetos sociais beneficiando 13,2 milhões de pessoas. Para isso, envolve trabalho voluntário mobilizando seus colaboradores do Grupo Gerdau.

No Brasil, a Copa Voluntário Gerdau, uma iniciativa do Instituto Gerdau realizada em 2006 para incentivar as ações nessa área, reuniu mais de seis mil profissionais. Nos Estados Unidos, a Gerdau Ameristeel Knoxville Fabrication (Tennessee), a Gerdau Ameristeel Jackson (Tennessee) e a Gerdau Ameristeel Wilton (Iowa) firmaram parceria com as câmaras de comércio locais e criaram uma rede de voluntariado para ajudar as escolas da região.⁽⁵⁾ Os recursos podem ser observados na Figura 4 que somaram em 2006 somaram 3.777 voluntários.

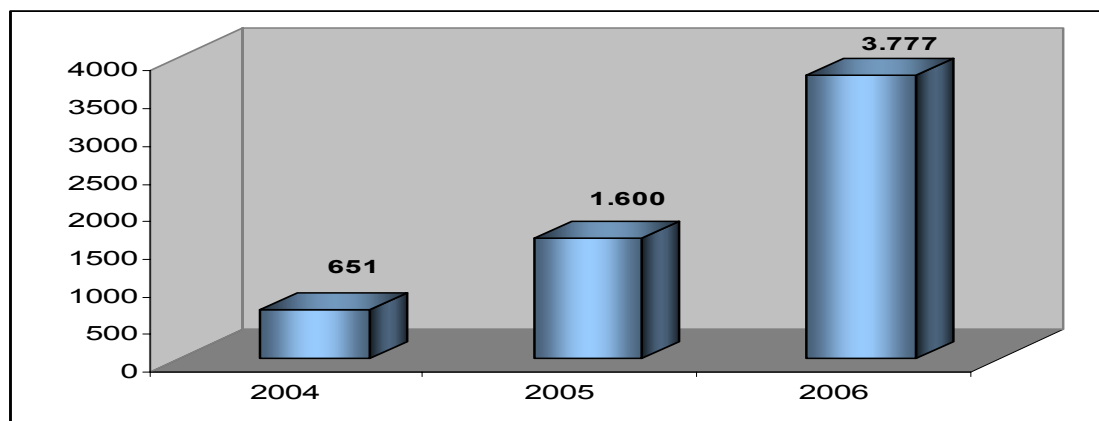


Figura 4 – Número de voluntários do Grupo Gerdau

As políticas e diretrizes de responsabilidade social do Grupo são coordenadas pelo Instituto Gerdau, o qual tem a convicção de que apenas a transferência de recursos não é suficiente para transformar realidades. Por isso, também apóia as instituições por meio da transferência de conhecimento gerencial e do estímulo ao empreendedorismo.

O Instituto identifica em conjunto com as operações do Grupo Gerdau, as demandas da população vizinha às unidades, desenvolvendo ações para ampliar o bem-estar dessas comunidades.

Em 2007, o Instituto Gerdau passou a atuar na Argentina, no Chile, na Colômbia e no Uruguai e, ao longo de 2008 planeja atuar no Peru, nos Estados Unidos, no Canadá e na Espanha, beneficiando milhares de pessoas, como demonstrado na Figura 5.

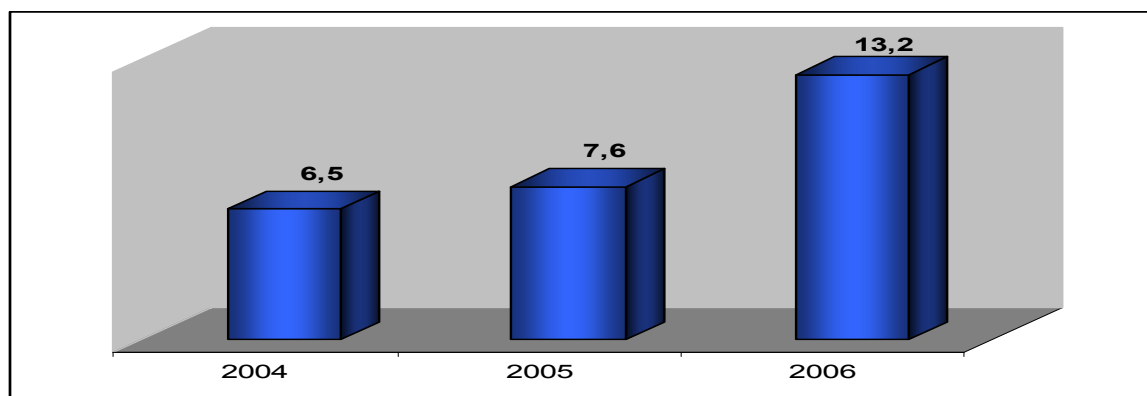


Figura 5 – Número de pessoas beneficiadas (R\$ milhões).⁽⁵⁾

Esses investimentos representam a preocupação do Grupo Gerdau que segue os princípios do desenvolvimento sustentável e por acreditar que o crescimento de uma empresa está diretamente relacionado à evolução das

comunidades onde atua. Dentro desta visão, construiu uma cultura empresarial fundamentada em valores éticos, no respeito às pessoas e ao meio ambiente.

2.7 Os Colaboradores

Grupo Gerdau desenvolve práticas de gestão em recursos humanos com o objetivo de formar profissionais conscientes da sua importância estratégica no negócio. Suas práticas são pautadas pelo respeito, pela valorização à superação de desafios e à capacitação contínua. Incentivam a participação ativa dos colaboradores, a delegação no trabalho, o envolvimento e a dedicação total, o espírito empreendedor e o sentimento de responsabilidade pessoal pelos resultados, num ambiente marcado pela consistência entre o discurso e a prática, pela transparência e pela liberdade de expressão.⁽⁵⁾

O desenvolvimento de líderes Gerdau se sustenta num modelo de liderança capaz de transformar a Empresa por meio da gestão de pessoas, alavancando atitudes e performance dentro dos melhores padrões mundiais; como a cultura Gerdau, auto-conhecimento, gestão de pessoas e *coaching* são alguns dos conteúdos definidos na formação dos líderes.

A segurança total no ambiente de trabalho é um dos valores do Grupo e é visto como prioridade máxima e se expressa no comprometimento com a qualidade de vida dos colaboradores.

Nesse contexto, verifica-se que o Grupo Gerdau tem vivido um acelerado crescimento. Para continuar crescendo, busca formar pessoas comprometidas com o negócio e alinhadas com a visão de “ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor”. É isso que move os mais de 35 mil profissionais que atuam nas unidades do Grupo nas Américas, na Europa e na Ásia. São equipes e líderes de alta performance e atitudes diferenciadas, capazes de se adaptar ao ambiente dinâmico e global em que o Grupo está inserido.

Os profissionais encontram na empresa desafios constantes, oportunidades de desenvolvimento consistentes, atuação junto a profissionais experientes e um excelente ambiente de trabalho.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerou-se, neste trabalho, que a Responsabilidade Social é capaz de gerar reflexos positivos que podem influenciar positivamente no nível de competitividade das empresas como estratégica mercadológica na obtenção de um diferencial competitivo. Apesar das inúmeras definições sobre o tema da pesquisa, a percepção neste trabalho foi de que a Responsabilidade Social envolve uma postura empresarial voltada a um comportamento de respeito a questões relacionadas ao público interno e externo.

Também o presente trabalho foi levado em conta, e aceita como válida, a opinião de autores que consideram que a prática social tem sido valorizada pelas empresas brasileiras devido à realidade social do país, isto é, pobreza e baixo nível de educação e as exigências contínuas e crescentes das pessoas com relação à postura das empresas no cenário social.

Além disso, no que diz respeito à Responsabilidade Social, a relação com a competitividade da empresa é demonstrada, muitas vezes, com a prática social sistematizada, contínua, direcionada e ligada às decisões estratégicas.

As atitudes voltadas à Responsabilidade Social podem, portanto, agregar valor à empresa quando ela se dispõe a desenvolver de maneira séria, planejada e direcionada, programas e/ ou projetos sociais que tendem a facilitar, ao longo do tempo, a obtenção de um diferencial competitivo.

Um dos instrumentos de atuação do Grupo Gerdau no relacionamento com a Responsabilidade Social tem sido demonstrado em seu Balanço Social.

A atuação do Grupo Gerdau é norteada pela busca permanente de excelência, tanto nos negócios como na relação com o meio ambiente e a sociedade. A adoção das melhores práticas em todas as atividades contribui para a sua consolidação como organização global, que busca a satisfação plena de clientes, acionistas, fornecedores, comunidades e colaboradores e a redução dos impactos ambientais de suas operações.

Em novembro de 2006 o Grupo Gerdau foi selecionado para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade de Empresarial da Bovespa (ISE) e integrar este índice, reflete as melhores práticas de responsabilidade social e sustentabilidade empresarial, o que coloca o Grupo Gerdau entre o seletivo grupo de integrantes deste importante indicador do mercado de ações de empresas responsabilmente sociais do país.

Na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), as ações do Grupo Gerdau (GGBR) movimentaram R\$ 10,7 bilhões em 2006, 18,2% a mais que em 2005. Foram realizados 376.166 negócios com 308,7 milhões de títulos, superando em 8,9% e 5,5%, respectivamente, os números alcançados no ano anterior.

Em 2006, a média diária das negociações com ações preferenciais atingiu R\$ 39,2 milhões contra R\$ 32,4 milhões em 2005 (Figura 6).

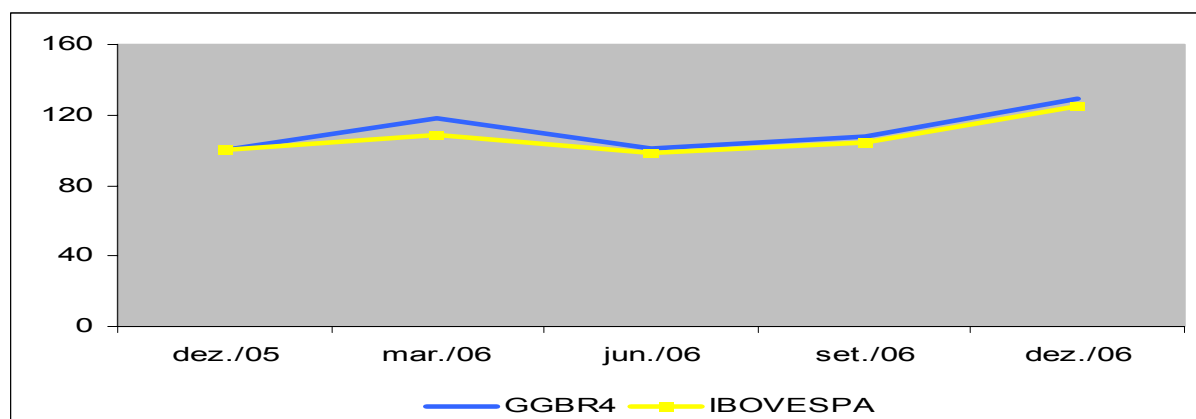


Figura 6 – Evolução das ações do Grupo Gerdau.⁽⁵⁾

Destaca-se também que, desde janeiro de 2007, a Gerdau está classificada com Grau de Investimento (*Investment Grade*), concedido pelas agências de riscos à empresas e países com maior grau de segurança do planeta. Em 2003 nenhuma companhia brasileira tinha chegado a esse grau. Atualmente, há 13 companhias brasileiras nesse patamar, como o Grupo Gerdau, Votorantim, Odebrecht, Companhia do Vale do Rio Doce e entre outras.

4 CONCLUSÃO

A responsabilidade social é um dos temas que mais vêm ganhando espaço nas freqüentes discussões de como uma empresa pode atuar em benefício do desenvolvimento social. Com isso, cresce entre as empresas, a visão de que uma

prática de intervenção socialmente responsável traz ganhos para seu negócio, sua imagem e principalmente, para a sociedade.

A responsabilidade social não é um resultado, uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial. É muito mais do que isto. É um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

A atuação para a responsabilidade social tem como alicerce a liderança dos principais executivos da empresa, com base nas suas crenças e valores e numa rede de relações com entidades sociais que tiveram a visão de transformar a Responsabilidade Social numa estratégia de negócios na obtenção de um diferencial competitivo.

Gradativamente, as empresas são pressionadas a intervir nas questões sociais e, por conseguinte, receberão mais atribuições, pois além de necessitarem alcançar a excelência em seus produtos e serviços, deverão da mesma forma, serem reconhecidas por suas ações de responsabilidade social e por sua postura ética e transparente.

Com base no presente trabalho, é possível identificar a influência positiva da prática das ações sociais, quando uma organização apresenta um comportamento ético e socialmente responsável, uma vez que a dedicação às causas de interesse público pode ser fonte adicional de criação de um valor para o cliente, podendo impactar positivamente na opinião da sociedade.

Pode-se verificar na fundamentação teórica do presente trabalho, que as empresas, para atingirem resultados satisfatórios de desempenho, estão sendo forçadas a se reestruturarem, adaptando seus negócios às tendências do mercado. Assim, ainda que se preocupem em não ferir a sua lógica empresarial, elas passam a investir na área social, desenvolvendo parcerias e/ou criando projetos sociais, institutos e fundações.

Estrategicamente as empresas estão se preocupando com o exercício da responsabilidade social, visando investir na área social como forma de reduzir as desigualdades sociais, mas, sobretudo, com o objetivo de projetar-se para seus *stakeholders*, que são indivíduos que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa, formando uma teia de negócios, uma imagem positiva de si mesma.

As organizações buscam na Responsabilidade Social benefícios, como o reforço de sua imagem, e, dependendo dos resultados dos projetos sociais por elas financiados, podem tornar-se mais conhecidas e passar a vender mais seus produtos, além disso, a sua marca, produtos e serviços podem ganhar maior visibilidade.

É o que pode-se verificar no caso do Grupo Gerdau que ao adotar a responsabilidade social como estratégia para se obter um diferencial competitivo, observa-se que o investimento realizado nessas áreas gerou valorização de suas ações no mercado financeiro, sua classificação com o alto grau de investimento, além de ser incluída no Índice de Responsabilidade Empresarial da BOVESPA.

O Grupo procurou também, adotar a estratégia do *marketing* social, que estabeleceu formas de divulgação das ações sociais empresariais, comunicando-as a toda a rede de interessados na empresa, direta ou indiretamente. Dessa forma, o fato dela ser praticante da Responsabilidade Social, por meio do *marketing* social, pôde conseguir sustentabilidade para sobrevivência, permanência e destaque no mercado em que atua.

Constatou-se, então que, com o passar dos anos, alguns instrumentos de mensuração e avaliação socialmente responsáveis foram criados, com a intenção de

auxiliar as empresas no processo de auto-avaliação de suas ações e de publicações dos resultados, a exemplo do Balanço Social.

A empresa objeto de estudo, o Grupo Gerdau, é uma das organizações que aderiram à prática da Responsabilidade Social, e, por consequência teve, com o Balanço Social, a publicação e a avaliação de suas ações.

Trata-se de uma empresa reconhecida como ética e inovadora que conseguiu transformar efetivamente a responsabilidade social como estratégia mercadológica na obtenção de um diferencial competitivo. O mais importante é que a empresa criou “valor” para seus clientes, funcionários e consultores, o que permitiu identificar seu comprometimento com a dimensão social.

Concluiu-se que, as empresas conhecem a necessidade de apoiar e/ou implementar ações sociais e sabem que preocupando-se com os seus clientes e com os problemas da ação social podem conquistar o consumidor e, por consequência, fortalecer a sua imagem e marca, gerando, direta e indiretamente, melhores resultados nos negócios.

Assim, ao analisar-se a adoção do fator Responsabilidade Social por uma organização, percebe-se que se trata de um fator que traz vantagem como na obtenção de um diferencial competitivo. A discussão dos resultados por meio do estudo de caso demonstrou que o Grupo Gerdau vem apresentando bons resultados nos últimos anos. Verifica-se então que, a atuação do Grupo Gerdau está norteadada pela busca permanente de excelência, tanto nos negócios como na relação com o meio ambiente e a sociedade e a adoção das melhores práticas em todas as atividades contribuiu para a sua consolidação como organização global.

REFERÊNCIAS

- 1 MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- 2 MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- 3 HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 4 PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 5 GRUPO GERDAU S.A. **Relatório anual**. Disponível em: www.gerdau.com.br.