

AÇOMINAS: UM EXEMPLO POLÊMICO DE PRIVATIZAÇÃO

Antonio do Monte Furtado Greco¹
Carlos Sidnei Coutinho²

1. TENTATIVAS DE IMPLANTAÇÃO DA AÇOMINAS (1924/1975)³: UM BREVE HISTÓRICO

A idéia de se construir uma usina siderúrgica na região do Vale do Rio Paraopeba, em Minas Gerais, data do Governo Artur Bernardes, mais exatamente em 1924. Pelo Decreto 4801, de 9 de janeiro de 1924, era previsto a implantação de três usinas siderúrgicas integradas a coque, com 50 mil toneladas/ano de capacidade de produção cada uma, localizadas em Santa Catarina, no Vale do Rio Doce (Minas Gerais) e outra no Vale do Rio Paraopeba, também em Minas Gerais.

As usinas, nessa proposta, seriam de capital privado e o Governo Federal financiaria 80% do valor das obras de implantação, com juros subsidiados e limitados a 6% ao ano. O Governo Federal faria uma concorrência entre grupos privados interessados na construção das usinas. O plano do Governo Federal era muito ambicioso para a época, tendo em vista que a produção de aço do país naquela época atingia cerca de 100mil toneladas/ano, sendo a maior empresa em operação a Cia.Siderúrgica Belgo Mineira, instalada em Sabará, Minas Gerais, controlada pelo luxemburguês ARBED, desde 1921.⁴

Ao término de seu mandato na Presidência da República, em 1926, Artur Bernardes foi substituído por Washington Luís, que abandonou o projeto. A idéia da implantação da grande siderúrgica nacional a coque se concretizará em 1941, com o

¹ Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

² Professor adjunto do Departamento de Economia da FACE UFMG.

³ Parte do texto, a seguir, foi elaborado tendo como referência as publicações, AÇOMINAS: Aspiração de Várias Gerações de Mineiros, de autoria de Miguel Augusto Gonçalves de Souza e A Siderurgia Estatal Brasileira: O Gigante com Pés de Barro. Dissertação de Mestrado apresentada ao CMA da FACE-UFMG (1984) de autoria de Antonio do Monte Furtado Greco.

⁴ A presença da ARBED no Brasil teve a intermediação de Artur Bernardes, na época Presidente do Estado de Minas Gerais, cargo equivalente hoje ao de Governador do Estado. Sobre a implantação do projeto siderúrgico da ARBED (Aciéries Réunies de Burbach-Eich Dudelange), ver: Coutinho, Carlos Sidnei. Transferência de Tecnologia e Organização do Processo de Trabalho: O Caso da Grande Indústria do Aço. Dissertação de Mestrado apresentada ao CEDEPLAR FACE-UFMG (1985).

projeto da Cia. Siderúrgica Nacional, que por influência do genro do então Presidente Getúlio Vargas, comandante Ernane do Amaral Peixoto, na época interventor no estado do Rio de Janeiro, teve sua localização definida para Volta Redonda, no Município de Barra Mansa.⁵ A decisão presidencial desagradou a classe política de Minas Gerais, que por ser o estado detentor das maiores reservas de minério de ferro do país, era o local considerado mais adequado para a instalação da siderúrgica.⁶

A frustração decorrente da instalação da siderúrgica no Rio de Janeiro só será abrandada em 1956, quando a primeira siderúrgica prevista no Decreto de Artur Bernardes, de 1924, sai do papel, mediante a decisão política do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) de construir uma usina siderúrgica, no contexto do Plano de Metas⁷, a USIMINAS no Vale do Rio Doce, no então Município de Coronel Fabriciano, hoje Ipatinga. Nem mesmo a criação da empresa, uma antiga aspiração política do estado, fez com que a idéia da instalação da usina no Vale do Paraopeba morresse. Desta forma, em 1958, o Deputado estadual Milton Reis apresentou à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, projeto de lei propondo a criação da siderúrgica no Vale do Paraopeba, que não foi aprovado.

Em 1962 a USIMINAS foi inaugurada e , mesmo assim, em 1963, pela Lei 2865 de 19 de setembro de 1963, o governo do Estado de Minas Gerais, tendo a frente o governador Magalhães Pinto, criou a Metamig (Metais Minas Gerais) autorizada a participar do capital de uma empresa a ser criada pelo Estado de Minas Gerais, AÇOMINAS SA, que seria encarregada de implantar uma usina siderúrgica no Vale do Paraopeba entre as cidades de Brumadinho e Conselheiro Lafaiete. A idéia mais uma vez permaneceu no papel, em decorrência da situação financeira do estado. Assim, a empresa só foi efetivamente criada em novembro de 1966, pelo governador Israel Pinheiro, sob a forma de uma empresa piloto que deveria realizar estudos que viabilizassem a construção da nova usina. A idéia novamente esbarrava em obstáculo

⁵ Sobre a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, ver: A Grande Siderurgia e a Exportação de Minério de ferro Brasileiro em Larga Escala. Conselho Técnico de Economia e Finanças do Ministério da Fazenda (1938). Estudos e conclusões apresentadas ao Presidente da República em 27 de Julho de 1938.

⁶ Sobre o debate da localização da Companhia Siderúrgica Nacional, ver: Pimenta, Dermeval José. A Vale do Rio Doce e sua história. Editora Veja S. A , Belo Horizonte (1981).

⁷ Sobre o Plano de Metas do governo JK, ver: Quinze anos de Política Econômica. Lessa, Carlos Editora Brasiliense, São Paulo, 1983.

intransponível: a falta de recursos por parte do governo estadual para efetivação do projeto.

Com a posse do general Costa e Silva na presidência da República, em 1967, a economia brasileira retomou o crescimento econômico e, em 1968, o governo federal lançou o Primeiro Plano Siderúrgico Nacional que previa prioritariamente a expansão das usinas siderúrgicas já existentes (Companhia Siderúrgica Nacional, COSIPA e USIMINAS), não considerando prioritário o projeto da AÇOMINAS apresentado ao governo federal pelo Estado de Minas Gerais.⁸

A partir de 1970 a economia brasileira apresentou taxas de crescimento elevadas (fase denominada de “Milagre Econômico”)⁹, quando surgiram previsões fantásticas, megalomânicas, para o consumo de aço no país. De acordo com as previsões esse consumo deveria evoluir de 5 milhões de toneladas em 1970 para 20 milhões de toneladas de aço em lingotes em 1980. Em 1972, o Ministério da Indústria e Comércio promoveu uma revisão do Plano Siderúrgico Nacional e a AÇOMINAS apresentou o projeto para implantação de uma usina para uma produção de 3,5 milhões de toneladas/ano. Simultaneamente foi apresentado o projeto de construção da usina de Tubarão, no Espírito Santo, prevendo a produção de 3 milhões de toneladas/ano.

A apresentação do projeto da AÇOMINAS ao CONSIDER (CONSELHO DE SIDERURGIA E NÃO FERROSOS, do Ministério da Indústria e Comércio) abriu nova crise, pois, este órgão argumentou que o projeto da AÇOMINAS não era prioritário e não seria apoiado pelo governo federal mais uma vez.

Em 1974 assumiu o governo federal o general Ernesto Geisel¹⁰, e, em março de 1975, Aureliano Chaves assumiu o governo de Minas Gerais. O novo governador tinha como uma de suas principais metas a implantação da AÇOMINAS, convencendo o

⁸ A evolução da indústria siderúrgica no Brasil esteve vinculada a participação do Estado na constituição do capital social básico no processo de industrialização por substituição de importações, no qual a indústria siderúrgica era considerada setor estratégico. Em 1966, encerrado o ciclo de implantação dos projetos originários (CSN, USIMINAS e COSIPA), o Brasil tornou-se o maior produtor de aço da América Latina. Em 1973, no âmbito do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento, foi criada a SIDERBRÁS, empresa holding controladora das empresas estatais, centralizando a gestão financeira dos planos de expansão.

⁹ Sobre esse período de crescimento da economia brasileira, ver: Desenvolvimento Capitalista no Brasil- Ensaio sobre a Crise. Volume 1, Editora Brasiliense, 1983.

¹⁰ Sobre o plano econômico do governo Geisel, ver: II PND Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979).

Presidente da República a implanta-lo. Desta forma a decisão de implantar a AÇOMINAS foi assumida pelo Presidente da República numa decisão que pegou de surpresa o CONSIDER e a SIDERBRÁS, empresa holding criada para administrar as participações acionárias do governo federal em ¹¹empresas siderúrgicas.

2. A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO AÇOMINAS (1976-1986)¹²

Decidida à implantação do projeto, em 1975, as negociações financeiras, por decisão do governador, foram entregues a USIMINAS que preparou o projeto de viabilidade da usina apresentado ao CONSIDER em 1976. A idéia inicial foi implantar a AÇOMINAS como usina II da USIMINAS, idéia com a qual o governador não concordou, pois, desejava uma empresa nova, ou seja, um fato político novo.

O projeto enfrenta resistências no CONSIDER, SIDERBRÁS e BNDES, que tendo em vista os problemas já enfrentados na expansão de CSN e COSIPA e na implantação do projeto de Tubarão, são contrários a implantação do projeto da AÇOMINAS. Mas, por decisão política do Presidente da República, o projeto foi aprovado pelo CONSIDER, com este órgão modificando a linha de produtos da usina. Foi, então, aprovada a construção de uma usina com capacidade de 2milhões de toneladas/ano de aço líquido, 600mil toneladas/ano de perfis médios, 700mil toneladas/ano de perfis pesados e 300mil toneladas/ano de tarugos, ou seja, uma capacidade de 1,6 milhões de toneladas/ano de laminados.

A linha de produtos fixada pelo CONSIDER para a AÇOMINAS é ingrata, não existindo mercado para esses produtos no país, tornando o projeto de viabilidade financeira discutível. Adicionalmente, o projeto da AÇOMINAS significou uma mudança no projeto que o grupo Mendes Júnior, financiado pela SIDERBRÁS, iria implantar em Juiz de Fora, que previa uma usina a coque do porte da AÇOMONAS, para produzir vergalhões e fio máquina. O projeto Mendes Júnior foi, então,

¹¹ Informações detalhadas sobre as negociações para implantação da AÇOMINAS, e atuação do CONSIDER e SIDERBRÁS, são encontradas no trabalho Greco, A do Monte Furtado (1984).

¹² As informações aqui usadas foram obtidas em: AÇOMINAS: A PRIVATIZAÇÃO FRACASSADA DE UM PROJETO POLÊMICO? Greco, A do Monte Furtado (2000), Relatório de Pesquisa, CEDEPLAR-FACE-UFMG.

reestruturado para produzir 600mil toneladas/ano de laminados, sendo a metade do aço lá consumido fornecido pela AÇOMINAS, de quem seria o principal cliente.

Em 1976, o controle acionário da AÇOMINAS foi transferido para o governo federal via SIDERBRÁS, sendo, então, conseguidos na Europa os financiamentos para os principais equipamentos da usina. No Brasil o BNDES, também, financiou parte das obras, por determinação do governo federal, mesmo sendo contra a implantação do projeto. Neste mesmo ano nova diretoria, basicamente indicada pelo governador, assumiu a empresa ficando encarregada de sua implantação.

O projeto gerou uma série de polêmicas, a saber: a) questionamentos sobre a localização em Ouro Branco, gerando obras civis de custo muito elevado; b) linha de produtos de mercado duvidoso, em função da decisão do CONSIDER de mudar a linha inicial de produtos da empresa, que previa produção de laminados planos, uma linha idêntica a da USIMINAS; c) o projeto não previa a utilização de lingotamento contínuo, encarecendo a obra e originando a produção de aço de custo mais elevado; d) o projeto previa prazo de implantação recorde, de três anos, que se mostrou inviável; e) os equipamentos da usina foram comprados sem concorrência, em especial os equipamentos europeus que vieram atrelados ao financiamento. Dessa forma, a viabilidade do projeto foi questionada desde a sua implantação.

O orçamento original do projeto foi estimado em US\$ 1,8 bilhões, em 1976. Em 1977 o orçamento foi refeito atingindo, então, US\$ 3,07 bilhões, dos quais US\$ 2,04 bilhões seriam financiados, um valor elevado. O projeto contou, ainda, com uma série de incentivos fiscais para compra de equipamentos e para venda de laminados de aço, sendo as principais isenções fiscais as relativas a ICMS, IPI e Imposto sobre Importações.

As obras iniciaram em junho de 1977, devendo a implantação ser das mais rápidas do mundo para esse tipo de projeto, com término previsto para abril de 1980. Tão logo iniciaram as obras dois pontos ficaram claros: a) a usina não ficaria pronta no prazo previsto; b) já se previa para a obra um sobre custo de US\$ 400 milhões, com orçamento alcançando cerca de US\$ 3,5 bilhões.

As obras transcorreram até 1980 sem problemas com recursos financeiros. Todavia, a partir de 1980 com os custos da obra subindo muito, começaram as

captações em massa de recursos externos, via operações 63 e 4131, em condições e prazos totalmente inadequados com a geração de recursos prevista para o projeto.

Em 1981, com o projeto atrasado em mais de um ano a AÇOMINAS sofre uma crise adicional, pois, com a crise cambial verificada neste ano, o país recorre ao FMI e assina uma Carta de Intenções, que previa substanciais cortes nos investimentos estatais, como forma de diminuir o déficit público e reduzir a crise cambial da época. O resultado foi uma grande desaceleração dos investimentos siderúrgicos do governo federal, com exceção da CST, cujos recursos forma garantidos pelos sócios japoneses. A partir de então as obras da AÇOMINAS foram fortemente desaceleradas e o projeto só não parou totalmente, por interferência direta do então vice-presidente da República, Aureliano Chaves, o principal defensor do projeto.

A partir de 1981 a empresa entrou em crise financeira profunda da qual nunca se recuperou. As obras de implantação se arrastam de 1981 a 1984, sendo que em 1983 o governo federal cogitou de paralisar o projeto, o que foi mais uma vez impedido pela intervenção política do vice-presidente da República. A forma de impedir a paralisação total do projeto, foi promover o término de algumas unidades operacionais da usina, a coqueria, o desbastador de lingotes e o laminador de tarugos, agravando ainda mais a situação financeira da usina, que se transformou em um relaminador de lingotes de terceiros.

Com a eleição de Tancredo Neves, em 1985, e sua posterior substituição por José Sarney, a partir de março do mesmo ano, Aureliano Chaves se transformou em Ministro das Minas e Energia, com prestígio político. Aureliano consegue, mais uma vez, com apoio do governador de Minas Gerais, convencer o novo presidente e, em seguida, a seu sucessor terminar de forma parcial as obras, o que ocorreu em 1986, quando a usina foi inaugurada, sem estar concluída a implantação dos laminadores de perfis médios e de perfis pesados. Dessa forma, em julho de 1986, com mais de seis anos de atraso foram inaugurados a coqueria, a sinterização, alto forno, aciaria, fornos poços e o laminador de tarugos, com a AÇOMINAS se transformando em uma usina produtora de tarugos, com capacidade de 2 milhões de toneladas/ano de aço líquido e 1,5 milhões de toneladas/ano de tarugos. Em 1986, os custos do projeto eram astronômicos, cerca de US\$ 7 bilhões, em torno de US\$ 5 bilhões de dólares a mais que o orçamento original de 1976.

3.OPERAÇÃO DA USINA E ANTECEDENTES DA PRIVATIZAÇÃO (1986-1989)¹³

A operação da usina de forma semi-integrada teve início em julho de 1986 e novos problemas surgiram: a) os vultosos prejuízos operacionais, pois, a usina iniciou a operação produzindo somente tarugos, um semi-acabado de baixa cotação no mercado, fato este agravado por contratos de venda altamente prejudiciais à empresa, como, por exemplo, o contrato de venda de tarugo a preços subsidiados para a siderúrgica Mendes Júnior; b) uma grande polêmica foi instaurada em relação a montagem dos laminadores de perfis médios e pesados, que faltavam para término de implantação da usina; c) a AÇOMINAS não foi planejada para produzir apenas tarugos, como terminou por fazer, produzindo cerca de 1,6 milhões de toneladas/ano desse produto. Não havia mercado desse porte para esse produto a nível mundial, de forma que a empresa teve que desenvolvê-lo, e a solução encontrada foi vender tarugos a baixos preços agravando mais ainda a situação financeira da empresa.

Em 1987, para a empresa não falir, a SIDERBRÁS promoveu um grande saneamento financeiro na empresa, injetando, na forma de capital, cerca de US\$ 3,4 bilhões, restando na empresa uma dívida de somente US\$ 600 milhões.

Assim, em 1987, saneada, a empresa decidiu montar os dois laminadores que ainda restavam para terminar o projeto de implantação, apesar de saber que não existia mercado para seus produtos (perfis leves e pesados). Desta forma obteve, via SIDERBRÁS, por determinação direta do Presidente Sarney, cerca de US\$ 500 milhões no mercado financeiro norte-americano para a montagem dos laminadores. As obras iniciaram em 1988 e deveriam terminar em 1990, quando finalmente o projeto seria concluído com dez anos de atraso.

As obras de montagem dos laminadores, mais uma vez apresentaram problema de sobre-custo, o que somado aos altos custos operacionais e baixos preços de venda agravaram novamente a situação financeira, apesar do grande saneamento financeiro realizado em 1987. Desta forma, no início de 1990 a AÇOMINAS encontrava-se em

¹³As informações utilizadas nos itens 3, 4, 5, 6, 7 e 8 desse trabalho, foram obtidas em: AÇOMINAS: A PRIVATIZAÇÃO FRACASSADA DE UM PROJETO POLÊMICO? Greco, A do Monte Furtado (2000), Relatório de Pesquisa, CEDEPLAR-FACE-UFMG.

situação de insolvência financeira, voltando a atrasar pagamentos de impostos, fornecedores e empreiteiros, como acontecia no início da década de oitenta, quando o projeto se encontrava em crise.

4. A PREPARAÇÃO PARA A PRIVATIZAÇÃO (1990-1993)

O Presidente Collor assumiu em março de 1990 e decidiu iniciar um grande programa de privatização, sendo o primeiro setor estatal a ser privatizado, de forma que a AÇOMINAS foi imediatamente incluída no Programa Nacional de Desestatização(PND).

O novo Presidente indicou para a empresa, pela primeira vez, uma Diretoria composta por funcionários, que tinha como objetivo principal privatizar a empresa. A nova Diretoria assumiu a empresa em abril de 1990, fazendo o seguinte diagnóstico dos problemas da empresa: a) excesso de funcionários, com boa parte contratados por indicações políticas, sem maiores critérios de admissão; b) a Diretoria sempre foi indicada por critérios políticos; c) o sistema de compras da empresa levava ao pagamento de preços altos de compra; d) as obras de implantação foram superfaturadas, o mesmo acontecendo com os preços dos serviços contratados pela empresa, que eram excessivos; e) a estrutura administrativa da empresa era muito pesada, incompatível com seu porte; f) a empresa vendia bem, mas com preços inadequados e contratos de vendas altamente prejudiciais para a empresa; g) a empresa apresentava um prejuízo operacional de US\$100/tonelada de tarugo, de forma que a produção de 1,6 milhões de toneladas de tarugos causava um prejuízo operacional de US\$ 160 milhões, sendo a AÇOMINAS nessas condições inviável; h) as obras de implantação dos laminadores apresentavam sobre-custo e estavam atrasadas, de forma que os US\$ 500 milhões obtidos para as obras não seriam suficientes. Assim, por falta de recursos para concluí-los e por falta de mercado para seus produtos, os laminadores deveriam ter sua montagem interrompida, e novos estudos deveriam ser feitos, como forma de comprovar o que a nova Diretoria achava, a inviabilidade dos laminadores.

Em função desse diagnóstico e do respaldo político do Presidente Collor, a nova Diretoria promoveu profundas mudanças e cortes na empresa, a saber: a) corte de 45% no efetivo da empresa (de 11500 funcionários, em abril de 1990, para 6500

funcionários em setembro de 1993, época da privatização) ; b) redução da estrutura organizacional da empresa; c) renegociação de serviços terceirizados da empresa, cujos preços caíram cerca de 30% após a renegociação; d) renegociação dos contratos de vendas dos tarugos, em especial com a Siderúrgica Mendes Júnior, contratos que causavam um prejuízo anual de US\$ 40 milhões; e) paralisação das obras de montagem dos laminadores.

Com as novas iniciativas a empresa passou a apresentar lucro operacional, mostrando viabilidade a partir de administração adequada, mesmo sob gestão estatal. Embora com lucro operacional o endividamento herdado das últimas administrações do governo Sarney , apesar do grande saneamento feito em 1987, era mais uma vez impagável, então o governo Collor aportou cerca US\$ 800 milhões, de forma que no período de 1987 a 1993, foram aportados cerca de US\$ 4,5 bilhões.

Resumindo, a AÇOMINAS passou por um forte ajuste quando ainda era estatal, antes de ser privatizada em setembro de 1993, de maneira que as principais medidas tomadas para tornar a empresa viável, foi um corte de cinco mil funcionários, uma mudança nas práticas comerciais e finalmente um aporte financeiro de US\$ 800 milhões, como forma de possibilitar a privatização. Sendo, assim, na época da privatização a AÇOMINAS já gerava um flow of cash operacional de cerca de US\$ 100 milhões/ano, mostrando ser uma empresa viável.

5. O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA AÇOMINAS

A decisão de privatizar a AÇOMINAS foi tomada em 1990 e realizada pelo BNDES em 1993. O preço mínimo de venda foi fixado em US\$ 346,4 milhões para 99,9% do capital total da empresa. A AÇOMINAS foi vendida em setembro de 1993 por US\$ 598,5 milhões, o segundo maior ágio ocorrido nos leilões de privatização até aquela época.

O processo de fixação do preço mínimo foi controvertido, com o Tribunal de Contas da União questionando o preço fixado pelas consultoras do BNDES, argumentando sub-avaliação. No entanto, o governo federal pressionou o Tribunal, que acabou aprovando o preço fixado. O leilão foi disputado por três grandes consórcios, um liderado pelo grupo Mendes Júnior , outro pelos grupos Gerdau/Usiminas e o terceiro pela ACESITA. O consórcio liderado pelo grupo Mendes Júnior foi o vencedor.

Vários motivos explicam o êxito do Mendes: a) a compra da AÇOMINAS era de fundamental importância para a siderúrgica Mendes Júnior, que se encontrava em situação financeira crítica. A idéia era comprar a AÇOMINAS e promover a fusão com a siderúrgica Mendes Júnior, como forma dessa siderúrgica escapar da insolvência; b) o grupo Mendes foi apoiado pelos governos federal e estadual, da seguinte forma: 1) permitindo aos empregados a compra de 20% do capital da empresa, com deságio de 70%, de forma a reduzir a parcela que o grupo Mendes teria que arrematar, pois, entrou no leilão consorciado com os funcionários; 2) o grupo Mendes Júnior encontrava-se virtualmente falido e devia a diversos bancos do governo federal cerca de US\$ 2,0 bilhões, devia, ainda, aos bancos do estado de Minas Gerais cerca de US\$ 100 milhões. Mesmo assim, novos empréstimos foram concedidos pelo BNDES e pelo BEMGE/CREDIREAL (bancos do estado de Minas Gerais), no valor de cerca de US\$ 160 milhões, caracterizando uma gestão bancária temerária; 3) o governo de Minas Gerais determinou a seus bancos que entrassem no consórcio do grupo Mendes, onde acabaram comprando cerca de 7,5% do capital total da empresa. O governo federal, por sua vez, determinou a CVRD que também participasse do consórcio Mendes, quando comprou 5% do capital total da empresa. Dessa forma, a Mendes só conseguiu vencer o leilão de privatização, onde comprou 31,8% do capital total da empresa, devido ao apoio recebido dos governos federal e estadual, pois, não tinha condição financeira para comprar a AÇOMINAS.

Dessa forma, o consórcio Mendes adquiriu a AÇOMINAS em setembro de 1993. Pela venda o governo federal recebeu cerca de US\$ 599 milhões, que somados a dívida líquida da AÇOMINAS transferida ao grupo comprador, de cerca de US\$ 200 milhões, significando que governo obteve com a venda um valor total de cerca de US\$ 800 milhões. Tendo sido aportado pelo governo federal cerca de US\$ 6,2 bilhões na empresa de 1976 a 1993, a operação resultou em perda financeira para o governo federal de US\$ 5,4 bilhões.

Terminado o leilão, o grupo Mendes Júnior firmou acordos individuais de acionistas com os demais membros do consórcio: CEA (funcionários), BCN, Banco Econômico, AÇOS VILLARES, CVRD e os bancos do estado de Minas Gerais (BEMGE/ CREDIREAL). Acionistas esses que juntos possuíam cerca de 91% do capital total da empresa.

Por esse acordo firmado, o grupo Mendes, apesar de controlar só 31% do capital total, assumiu a direção isoladamente, em virtude do acordo com o CEA, que controlava 20% do capital total, ambos juntos assumiam o controle acionário da empresa, de sorte que os demais sócios só participariam do Conselho de Administração da empresa.

6. A GESTÃO MENDES JÚNIOR NA AÇOMINAS PRIVATIZADA (1993-1994)

A Mendes Júnior assumiu a direção da AÇOMINAS, em outubro de 1993, com a empresa saneada financeiramente. A AÇOMINAS tinha uma dívida de cerca de US\$200 milhões, gerava um flow of cash operacional em torno de US\$ 140 milhões/ano, de forma que a empresa se encontrava equilibrada financeiramente. A empresa possuía cerca de 6000 funcionários, dos quais 4300 de seu quadro próprio de funcionários.

A diretoria indicada, na ocasião, para a AÇOMINAS era a mesma da siderúrgica Mendes Júnior, indicativo da fusão que o grupo Mendes Júnior pretendia fazer entre as duas empresas (siderúrgica Mendes Júnior/AÇOMINAS). Apesar da Diretoria conjunta, as duas empresas continuaram operando separadamente.

Com o grupo Mendes Júnior em situação financeira crítica, a AÇOMINAS foi vista como fonte de recursos, para resolver no curto prazo, o grave problema de caixa do grupo Mendes Júnior. A gestão financeira adotada na AÇOMINAS foi direcionada para drenar seus recursos e direcioná-los para o grupo Mendes Júnior. Sem consulta prévia aos demais sócios, a AÇOMINAS realizou operações com o grupo Mendes Júnior no valor de US\$ 400 milhões, no período de outubro de 1993 a outubro de 1994, os quais já mais seriam saldados, o que acabou colocando a AÇOMINAS em uma nova situação financeira crítica.

No final de outubro de 1994, os demais sócios souberam do “rombo financeiro” causado pela gestão do grupo Mendes Júnior na AÇOMINAS, quando resolveram afastar o grupo Mendes Júnior da direção da empresa, indicando uma nova diretoria para a empresa composta basicamente pelos funcionários que a haviam dirigido no período de 1990-1993. Em decorrência, o grupo Mendes deixa a direção da AÇOMINAS, novamente em situação de insolvência e com uma dívida líquida de US\$ 500 milhões.

7. A AÇOMINAS EM SITUAÇÃO PRÉ-FALIMENTAR

A nova diretoria assumiu, em novembro de 1994, com o caixa zerado, dívidas atrasadas e sem crédito no mercado, pois, a gestão calamitosa da Mendes tornou-se pública no mercado. Adicionalmente, e de forma simultânea, a siderúrgica Mendes Júnior também entrou em fase pré-falimentar, com suas operações sendo praticamente paralisadas, ficando claro para a AÇOMINAS que não receberia mais o seu crédito de cerca de US\$ 400 milhões.

Mais uma vez sufocada em dívidas, com dificuldades para obter crédito na praça, em situação pré-falimentar, a AÇOMINAS partiu para um novo programa de enxugamento de custos promovendo mais uma demissão em massa. Demitiu cerca de 1500 funcionários na maioria acionistas. O quadro de pessoal caiu para cerca de 4000 funcionários, ao final de 1996, configurando um corte de cerca de 30% do efetivo. Renegociaram alguns contratos de serviços, que somados ao corte de pessoal, fizeram a empresa gerar lucro operacional de US\$ 60 milhões/ano, valor insuficiente para resolver o problema da dívida líquida da empresa, de US\$ 500 milhões ao final de 1995.

Ficou claro, porém, para a diretoria, que a AÇOMINAS tinha um endividamento impagável e, caso a empresa não fosse capitalizada pelos sócios, entraria em situação falimentar. Os sócios consultados não se dispuseram a aportar os recursos, autorizando a diretoria a procurar novos sócios para capitalizar a empresa. Nesse ínterim, a AÇOMINAS conseguiu fazer uma rolagem de sua dívida, via uma operação de securitização, obtendo um valor de US\$400 milhões, com prazo de cinco anos, o que lhe deu fôlego enquanto procurava novos sócios para capitalizá-la.

As negociações para obtenção de novos sócios foi complexa e demorou mais de um ano. Basicamente, quatro interessados apareceram: o grupo Belgo-Mineira, USIMINAS e um consórcio formado pelo grupo GERDAU e por um grande cliente de Cingapura, NATSTEEL. A AÇOMINAS foi avaliada em US\$200 milhões, devido a sua elevada dívida líquida. Após complicada negociação política com os Governos Federal e de Minas Gerais, com o BCN, AÇO VILLARES e BACEN, ficou decidido que os novos sócios seriam NATSTEEL e GERDAU. Foi decidido, também, que seria realizado um novo aumento de capital no valor de US\$200 milhões, equivalentes a 50% das ações da empresa. Desses recursos o grupo GERDAU colocou diretamente

US\$75milhões, a NATSTEEL US\$ 70milhões, passando o grupo GERDAU e a NATSTEEL a controlarem cerca de 30% do capital da empresa.

Pelo novo acordo de acionistas ficou estabelecido entre NATSTEEL, GERDAU e CEA que o grupo GERDAU não assumiria o controle operacional da empresa, sendo mantida a diretoria anterior, composta por funcionários. Todavia, logo ficou claro que o grupo GERDAU, tradicionalmente atuando com participações majoritárias, não se conformaria com o acertado no acordo de acionistas, dando início à fiscalização das operações na AÇOMINAS, gerando uma área de conflito na empresa. Ficou, então, óbvio que o diálogo do GERDAU com os demais sócios seria difícil, o que efetivamente acabou se verificando.

No final de 1997, a Ásia entrou em crise e a AÇOMINAS viu desaparecer, da noite para o dia, cerca de 40% do seu mercado externo. Em função dessa nova realidade, o preço dos tarugos no mercado internacional caiu para o nível de US\$140/tonelada(FOB), cerca de US\$50 a menos do preço até então vigente. Neste patamar de preço a AÇOMINAS se viu, mais uma vez, na iminência de operar com prejuízo, ficando claro que a capitalização de US\$200milhões não havia sido suficiente, de forma que seus sócios não aportassem mais recursos, a empresa, mais uma vez, se tornaria insolvente. Então, a partir de 1998, novas negociações foram abertas visando nova capitalização da empresa, como forma de resolver sua crítica situação financeira.

8. O GRUPO GERDAU E O CONTROLE ACIONÁRIO DA AÇOMINAS (1999-2001)

O aporte de capital de US\$200 milhões e a operação de rolagem de dívida de US\$400milhões não foram suficientes para equilibrar a situação financeira da empresa. Situação essa agravada pela crise Asiática e pelo lançamento de um plano de investimentos de US\$150 milhões, a partir de 1998, agravando, ainda mais, a situação da empresa. Agrega-se a isso a valorização do Real, em relação ao Dólar norte-americano, observada no período 1997-1998, de maneira que ao final de 1998 a AÇOMINAS novamente apresentava prejuízo operacional e , então, a única solução seria mais um aporte de capital por parte dos sócios.

Iniciaram difíceis negociações entre os demais sócios e o grupo GERDAU, em particular o CEA e a NATSTEEL que atravessava crise em Cingapura. O grupo GERDAU, capitalizado, propôs aos sócios que participaria de um novo aumento de capital, desde que adquirisse o controle acionário e assumisse a direção da empresa. A proposta causou grande celeuma entre os sócios e as negociações se tornaram delicadas, pois, significava um rompimento do acordo original de acionistas, no qual o GERDAU se comprometera não assumir o controle acionário e a direção da empresa. Todavia, devido à situação financeira delicada da empresa o ponto de vista do grupo GERDAU acabou prevalecendo. Foi decidido um novo aporte de capital de US\$175milhões, com o grupo GERDAU passando a controlar 36% do capital total da empresa. Dessa forma, o grupo GERDAU, aproveitando-se de sua boa situação financeira, impôs aos sócios um novo acordo de acionistas, assumindo no final de 1999 a direção da empresa, indicando os principais diretores (industrial, comercial e financeiro/administrativo) e substituindo a antiga diretoria composta por funcionários. Após esse novo aporte de capital, realizado em 1999, os principais sócios passaram a ser: grupo GERDAU, 36% do capital total, NATSTEEL 24,12%, Banco Econômico 17,1% e CEA 10%.

No ano de 2000 novas negociações foram efetuadas e no final deste ano o BACEN, que administra a massa falida do Banco Econômico, resolveu vender a participação que possuía na AÇOMINAS, de 17,6% do capital total, que foi adquirida pelo grupo GERDAU, em dezembro de 2001, por cerca de R\$ 426milhões, com o grupo Gerdau assumindo, de direito, o controle acionário da AÇOMINAS.

A administração do grupo GERDAU na AÇOMINAS tem sido marcada por uma contínua redução do quadro de pessoal. Este tem sido reduzido a um nível de 300 funcionários por ano, de tal forma que a empresa partiu de um quadro total de cerca de 11000 funcionários, em 1990, caindo para cerca de 3000, em 2000, o que representou uma redução de 70% do quadro de pessoal da empresa.

O grupo, ainda, decidiu investir na AÇOMINAS, com os principais investimentos sendo a reforma do alto forno, o término da montagem do laminador de perfis pesados e o aluguel das instalações da siderúrgica ALIPERTI, que tem capacidade de produção de cerca de 300mil toneladas/ano de produtos não planos, em especial de vergalhões.

A AÇOMINAS foi, ainda, favorecida com a desvalorização do REAL, a partir de janeiro de 1999, o que fez a empresa voltar a gerar um bom flow of cash operacional a partir desse ano, uma vez que a empresa exporta mais de 80% de sua produção.

A política do grupo GERDAU para a empresa parece clara: irá ao longo do tempo adicionando capacidade de laminação da usina, em especial de vergalhão e fio máquina, aproveitando a grande capacidade instalada de aço, cerca de 2,5 milhões de toneladas/ano de tarugos, sendo o aço produzido na AÇOMINAS um dos mais baratos do mundo (competitivo). Adicionalmente, o grupo GERDAU deverá promover novos cortes de pessoal, pois, deve adotar na AÇOMINAS o que tem feito com todas as empresas privatizadas que adquiriu (CIMETAL, USIBA, PIRATINI e COSINOR), ou seja, acaba com a área administrativa dessas empresas, que passam a ser geridas de forma centralizada pelo grupo.

CONCLUSÃO

Alguns pontos destacam-se como centrais para um balanço econômico e social dos resultados da experiência de privatização da AÇOMINAS:

O primeiro deles, com implicações de natureza econômica, está relacionado com a concentração do mercado de produtos siderúrgicos não-planos comuns, sob o controle de um grupo privado (GERDAU), que passou a deter 70% da capacidade instalada do setor, com vidente prejuízo à concorrência e ao consumidor. O governo federal, em particular seus órgãos reguladores, assistem passivamente a um processo gigantesco de concentração.

A cartelização do setor produtor de aço no Brasil é estimulada pelo próprio governo, via BNDES, argumentando que no mundo globalizado as empresas siderúrgicas devem ser de grande porte para poder concorrer, devendo, assim, ocorrer uma fusão de algumas siderúrgicas do Brasil, para que seja obtida a escala adequada de concorrência. Trata-se de uma visão questionável, pois, o governo não considera que as siderúrgicas brasileiras têm o principal trunfo para a competição, o baixo custo de produção, podendo, assim, competir de forma isolada em qualquer parte do mundo.

O resultado final da privatização do setor siderúrgico foi a formação de um poderoso cartel nesse setor no país, comandado no setor de aços não-planos pelo grupo

GERDAU e no setor de aços planos pelos grupos USIMINAS, CSN e CST, cartel este sobre o qual o governo federal não tem controle. O resultado final é que o grande prejudicado dessa situação é consumidor de aço brasileiro.

Um segundo ponto, com implicações para as finanças do Estado, se configurou no prejuízo para o governo federal resultante da venda da AÇOMINAS, onde o governo federal investiu US\$6,2bilhões, obtendo com a venda um valor líquido de cerca de US\$800milhões, significando a aventura da AÇOMINAS, uma perda de US\$5,4bilhões para o governo federal. A gestão estatal da AÇOMINAS, no período 1990-1993, mostrou que, se uma empresa, mesmo estatal, for adequadamente gerida pode obter resultados positivos. Cabe discutir, então, até que ponto o estado pode gerir suas empresas de maneira adequada, de forma a obter resultados positivos, garantir o bem estar dos funcionários e promover o desenvolvimento da região onde se localiza.

O terceiro ponto destacado, com implicações sociais graves, se configurou na crise social sem precedentes para a região onde se encontra localizada a empresa, no estado de Minas Gerais, resultante do desemprego causado pela redução do efetivo da AÇOMINAS, principal empregador da região, variando de um total de 11000 funcionários para cerca dos atuais 3000 funcionários. A privatização efetivamente significou a desemprego em massa com implicações sociais dramáticas para a região que não tem como absorver esse nível de desemprego.

O quarto ponto a ser considerado, é a participação dos funcionários no processo de privatização, que se transformou em um engodo. Na realidade os funcionários compraram 20% do capital da empresa, como forma de serem cooptados para o processo de privatização facilitando a compra da empresa pelo consórcio Mendes Júnior. Na prática, apesar da participação acionária expressiva, os funcionários pouco participaram na gestão da empresa, sendo inclusive a maior parte deles demitida. Com a ascensão do grupo GERDAU a participação dos funcionários nas decisões se tornou meramente figurativa, dada a postura gerencial desse grupo ser centralizadora, não aberta à participação. O exemplo da AÇOMINAS é mais uma demonstração de que a participação dos funcionários no processo de gestão das empresas privatizadas, proposto pelo Programa de Privatização do governo federal, é uma ilusão, se constituindo na realidade em um fracasso retumbante.

O quinto ponto a considerar, é que o Programa de privatização do governo federal se constitui em um grande estímulo ao processo de concentração de renda desse país, pois, ativos avaliados em cerca de US\$100bilhões foram vendidos de forma concentrada para poucos grupos econômicos, desmistificando uma das justificativas da privatização que as vendas seriam um fator de desconcentração de renda.

O sexto ponto a considerar, é que a venda das estatais para um consórcio de empresas se mostrou inviável, como mostrou o caso da AÇOMINAS, situação só resolvida no ano 2001, quando finalmente o grupo GERDAU assumiu o controle acionário da empresa pondo fim a uma difícil convivência com os outros sócios. O caso mostra que grandes grupos brasileiros não possuem, ainda, a cultura administrativa existente em outros países de gerir em conjunto grandes empreendimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AÇOMINAS. Relatórios anuais para acionistas. Diversos números, Belo Horizonte(MG).

A Grande Siderurgia e a Exportação de Minério de ferro Brasileiro em Larga Escala. Conselho Técnico de Economia e Finanças do Ministério da Fazenda (1938). Estudos e conclusões apresentadas ao Presidente da República em 27 de Julho de 1938.

Coutinho, Carlos Sidnei. Transferência de Tecnologia e Organização do Processo de Trabalho: O Caso da Grande Indústria do Aço. Dissertação de Mestrado apresentada ao CEDEPLAR FACE-UFMG (1985).

Greco, Antonio do Monte Furtado. AÇOMINAS: A Privatização Fracassada de um Projeto Polêmico? Relatório de pesquisa, CEDEPLAR-FACE-UFMG, 2000, Belo Horizonte.

_____, A Siderurgia Estatal Brasileira: o gigante com pés de barro. Dissertação de Mestrado,FACE-UFMG, 1984, Belo Horizonte.

Souza, Miguel Augusto Gonçalves de. AÇOMINAS: aspirações de várias gerações de mineiros. 1985, Belo Horizonte.

Desenvolvimento Capitalista no Brasil-Ensaio sobre a Crise. Volume 1, Editora Brasiliense, 1983.