

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

OS EFEITOS DA PRIVATIZAÇÃO NA ACESITA

Ricardo Miranda de Carvalho

Nº de Matrícula 9416711-3

Orientador: Rogério Werneck

Julho de 1998

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

OS EFEITOS DA PRIVATIZAÇÃO NA ACESITA



Ricardo Miranda de Carvalho

Nº de Matrícula 9416711-3

Orientador: Rogério Werneck

Julho de 1998

"Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor".

"As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor"

Agradeço aos meus pais pelo investimento feito ao meu futuro, e aos meus companheiros de faculdades que sempre me ajudaram, especialmente a Marcia.

## Índice

I) Introdução	5
I.1 )Breve Histórico	6
II)Estratégia da Empresa Pós-Privatizada	10
II.1)Posicionamento Estratégico	10
II.2)Visão Estratégica	12
II.3)Planejamento Estratégico	13
III)Variáveis Econômicas	19
III.1)Investimentos	19
III.2)Vendas e Preços	22
III.3)Endividamentos	23
III.4)Resultados Financeiros	25
III.5)Produção	30
IV)Visão de mercado	32
V)Reestruturação Organizacional e Pessoal	36
VI)Meio Ambiente e Balanço Social	41
VI.1)Meio Ambiente	41
VI.2)Balanço Social	43
VII) O Sucesso das Negociações com a Usinor	47
VIII) Conclusão	49
Bibliografia	51

## **1) INTRODUÇÃO**

Esse trabalho irá analisar os efeitos ocorridos pela privatização na Companhia Aços Especiais Itabira (Acesita) que foi feito em outubro de 1992. Iremos estudar como foi o processo de desestatização, as estratégias da empresa, qual será a sua nova postura diante das mudanças ocorridas com a privatização, principalmente nas áreas de posicionamento e planejamento em relação às novas visões do mercado interno e externo. Iremos também analisar as variações ocorridas nas principais variáveis econômicas, principalmente investimento, vendas, endividamento e na área financeira. Veremos as evoluções ocorridas na área tecnológica, bem como as principais mudanças ocorridas dentro do gerenciamento da empresa e nas áreas de produção. Analisaremos também a evolução da produtividade após a privatização, a nova reestruturação na parte operacional da empresa. Para finalizar, analisaremos o sucesso da Acesita na sua nova parceria com uma das maiores siderúrgicas do mundo, a Usinor. E em seguida será apresentada uma conclusão.

Mostraremos agora os antecedentes históricos da Companhia, para traçar um panorama mais completo de sua situação antes e depois da privatização.

## I.1) BREVE HISTÓRICO

A companhia Aços Especiais Itabira (Acesita) foi fundada pelos engenheiros Amyntas Jacques de Moraes, Percival Farquhar e Athos Lemos Rache, em 31 de outubro de 1944, com um capital inicial de US\$ 3,5 milhões e a participação de 171 acionistas. A empresa começou a operar efetivamente em 1949, em um cenário de pioneirismo e de adversidade econômicas, políticas e sociais. Seu projeto foi vocacionado, desde a origem, para a produção de aços especiais, numa época em que a siderurgia brasileira ainda era incipiente, os recursos financeiros escassos e a situação política do País instável.

A região onde está instalada a Usina de Timóteo, hoje um dos principais pólos industriais do País, com um perfil sócio-econômico nitidamente superior à média nacional, era totalmente desprovida de infra-estrutura urbana, exigindo dos pioneiros um esforço extraordinário para a implantação da Empresa.

Em que pese a obstinação de seus fundadores, as dificuldades para a construção da Usina, com a aplicação intensiva de capital, levou a Empresa, em 1950, a transferir o seu controle acionário para o Banco do Brasil, principal credor dos investimentos iniciais. Foi na condição de empresa estatal -controlada indiretamente pela União- que a ACESITA consolidou-se como empresa siderúrgica, passando por sucessivas expansões, com o objetivo de cumprir o seu projeto inicial.

A construção da linha de aços especiais, na década de 70, concluiu uma importante etapa para o posicionamento da ACESITA como usina siderúrgica, mais de 30 anos depois de sua fundação. Nesta época, o Brasil já havia estruturado as condições para se lançar como País emergente na economia mundial, com um parque industrial diversificado, recursos energéticos disponíveis e já se preocupando com a qualificação dos recursos humanos para suprir as demandas empresariais. Em contrapartida, o País passou a sofrer os reflexos da dívida externa e a pressão social por reformas políticas. A década de 80 trouxe, então, o processo de redemocratização no campo político, enquanto a inflação se tornava o maior inimigo da economia e das melhorias das condições de vida da população

A ACESITA se transformou em um sistema de empresas entre 74 e 84, justamente quando executava a terceira fase de sua expansão, com o surgimento de duas subsidiárias: Forjas Acesita e Florestal Acesita (hoje Acesita Energética). Essa estrutura empresarial permaneceu nas mãos do governo federal até outubro de 1992, quando a ACESITA foi transferida para a iniciativa privada. Divisor de águas na existência da ACESITA, o leilão de privatização permitiu que a empresa - que até 1992 acumulou prejuízo da ordem de US\$ 600 milhões e convivia com um endividamento de US\$ 220 milhões (US\$ 180 milhões a curto prazo) e incompatível, com a geração de caixa - ganhasse uma nova feição. O faturamento de US\$ 488 milhões em 1992 evoluiu para US\$ 592,2 milhões em 1993 e chegou até US\$ 777 milhões em 1995, sem que houvesse uma expansão significativa na capacidade instalada da usina, mas com uma sensível melhoria no "mix" de produtos e uma política comercial mais ofensiva.

A dívida foi amortizada e escalonada e o prejuízo de US\$ 100,3 milhões apresentando no exercício de 1992 deu lugar ao lucro líquido da ordem de US\$ 31,4 milhões em 1993. No exercício seguinte, o lucro líquido subiu para US\$ 79 milhões, com um faturamento de US\$ 697,8 milhões. Já em 1995, a empresa registrou resultados de US\$ 34,4 milhões<sup>1</sup>.

Atualmente a ACESITA participa diretamente de 10 empresas, com a atuação em siderurgia, forjaria, tubos inoxidáveis, prestação de serviço em aço e produtos florestais. Estas empresas empregam 12.000 trabalhadores e tem faturamento anual da ordem de US\$ 2 bilhões.

As ações implementadas e os métodos gerenciais adotados após a privatização da Companhia, permitiram a alavancagem do seu desempenho econômico-financeiro e viabilizaram a consolidação de um grande complexo de empresas. Empresas que estão estruturadas e organizadas para refletir as formas e caminhos encontrados para solucionar antigos problemas da companhia e adequá-la aos desafios presentes e futuros, sempre tendo como principais eixos a obtenção de lucratividade e a busca da competitividade.

A privatização veio também acompanhada de uma nova realidade de mercado: se a estatal detinha o monopólio dos aços inox e siliciosos, a ACESITA privatizada passou a enfrentar a concorrência externa, com a liberação das importações e a progressiva queda

---

<sup>1</sup> Ver Brumer, W.;[1996],Um "Case" em Três Momentos, Belo Horizonte

das alíquotas de imposto de importação. A exposição imediata à competição exigiu que a empresa adotasse medidas radicais para adequar-se a nova realidade de mercado, depois de viver praticamente toda a sua história sob proteção alfandegária.

O grande plano de investimento feito nos últimos quatro anos é resultado desta nova realidade.

## **II) ESTRATÉGIA DA EMPRESA PÓS PRIVATIZADA**

### **II.1) POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

O primeiro e grande desafio pós-privatização foi o de resgatar o objetivo fundamental de toda grande empresa - gerar lucro em suas operações, remunerar os acionistas e valorizar o seu patrimônio.

As ações desenvolvidas em 1993 fundamentalmente - a recuperação financeira e a reestruturação para a lucratividade - resultaram na imediata redução do endividamento, na redução dos custos globais, na adequação de seu quadro de pessoal às necessidades reais e em um novo e avançado posicionamento empresarial frente ao mercado. Este novo posicionamento, hoje considerado como um exemplo de gestão arrojada e voltada para os resultados, inclui não só o mercado financeiro e investidor, mas também a forma de atuação da Empresa junto aos mercados consumidores, com maior agressividade comercial e efetivas ações de marketing voltadas para a formação de um conceito favorável ao aço inox, buscando aumentar o mercado do principal produto da Empresa.

Simultaneamente, foi preciso que a ACESITA criasse condições para recuperar sua capacidade operacional, através de grandes investimentos na modernização e na atualização tecnológica de sua Usina.

Como estatal, após os altos investimentos realizados em sua expansão, na década de 70, a capacidade financeira da ACESITA para manter-se atualizada ficou bastante restrita, com uma média próxima a US\$ 17 milhões/ano. Já em 94, foram investidos US\$ 77 milhões, em programas de modernização e de adequação da capacidade produtiva dos equipamentos.

O passivo ambiental da Usina é um exemplo expressivo: somente para atender às exigências da legislação, eram necessários US\$ 36 milhões em investimentos, para adequar os focos de poluição às condições mínimas estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores. Este passivo ambiental, hoje totalmente solucionada, era suficiente para inviabilizar as atividades da Empresa<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ver Pena, G.; [1997], Contribuição ao Posicionamento Empresarial da Acesita, Belo Horizonte-MG

## II.2)VISÃO ESTRATÉGICA

Atenta às mudanças estruturais da economia brasileira e, particularmente, da área de negócios em que atua, a ACESITA adotou uma postura pró-ativa no mercado, com o objetivo de buscar sua consolidação como grupo empresarial em um setor cada vez mais competitivo.

Isto levou a Companhia a revigorar sua Visão de Longo Prazo, estabelecendo diretrizes mais abrangentes para a Empresa, frente as transformações do setor.

A ACESITA, de acordo com esta Visão, propõe-se a ser "até o ano 2005 uma corporação produtora de aços especiais, com participações em outros negócios relacionados à siderúrgica, inserida no mercado global e reconhecida pela excelência de seus produtos e serviços".

Esta Visão reflete-se hoje na atual configuração do Sistema Acesita, assim resumida: (organograma do Sistema)

- produção de inox, silício, carbono, não planos e fundidos (planta de Timóteo)
- processamento de inox (Acesita Serviços e Tubinox)
- aços planos semi-acabados (CST)
- forjados para a indústria automotiva (Sifco/Forjas)
- aços não-planos especiais (Villares)
- produtos florestais (Acesita Energética)
- comercialização (Acesta International/Acesita Argentina)

### **II.3) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Uma das mudanças ocorridas depois da privatização foi a implantação do Sistema de Qualidade Acesita (SQA) em maio de 1993, com o objetivo de buscar a excelência empresarial dentro de um modelo de Gestão pela Qualidade Total e preparar a companhia para a obtenção do certificado de seus produtos conforme norma NBR ISO 9002, que veio a acontecer em abril de 1994, concedido pelo ABS Quality Evaluations Inc. Em fevereiro de 1997 a Acesita conseguiu a prorrogação do certificado por mais 3 anos.

Um outro e novo impulso aos seus programas de qualidade foram a aprovação das crenças e diretrizes da Empresa, que buscam assegurar no cliente o foco de todas as atividades do processo produtivo e comercial, visando assegurar maior confiabilidade ao

processo e maior satisfação do cliente. E também, uma política específica de relações entre a Empresa e seus fornecedores, estabelecendo critérios para a definição da criticidade dos fornecimentos e para o aprofundamento das relações e parcerias.

### VISÃO, MISSÃO, CRENÇAS E VALORES

A Estratégia Corporativa deverá ser realizada em sintonia com as seguintes crenças:

*"1 O lucro é indispensável à sobrevivência e ao desenvolvimento da Empresa e será sempre obtido em harmonia com os interesses dos nossos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.*

*2 Todos somos clientes e fornecedores, dispostos como elos de uma corrente, onde a parceria é a relação desejada.*

*3 Os clientes são a razão da nossa existência e crescimento e a eles devemos a plena satisfação de suas expectativas, através da mais alta qualidade dos nossos produtos e serviços, do melhor preço e atendimento.*

*4 Aos acionistas devemos a valorização do patrimônio, a remuneração atrativa para o capital aplicado através do pagamento de dividendos e a transparência das informações sobre as atividades da Companhia.*

*5 Os empregados são a principal fonte de riqueza e de transformação da Empresa, a quem serão proporcionadas condições para se desenvolverem como seres humanos.*

*6 Os fornecedores são parceiros na busca de realização dos negócios da Empresa*

*7 A sociedade na qual atuamos é companheira da nossa sobrevivência diária e a ela devemos a proteção do meio ambiente, o respeito à natureza e a contribuição para o seu desenvolvimento socioeconômico.*

*8 A ousadia, o espírito empreendedor e a criatividade são a base permanente do crescimento e estarão aliados à ética e à justiça em todas as ações.*

*9 A competitividade e o desenvolvimento são obtidos com comprometimento dos resultados, trabalho em equipe, ambiente de diálogo, segurança do trabalho, moral elevado e qualificação crescente.*

*10 A nossa imagem empresarial é determinada pela seriedade das ações e cumprimento permanente dos compromissos assumidos.*

### DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

*1 Limitar o endividamento a um terço do Patrimônio Líquido.*

*2 Associar-se a empreendedores com gestão profissional consistente com as crenças, visão e políticas, bem como a capacidade financeira compatível à Corporação.*

*3 Participar de novos Negócios, desde que com faturamento mínimo de US\$ 50 milhões anuais e rentabilidade mínima de 15 %*

*4 Deter o controle acionário e exercer a gestão nos Negócios principais (Core Business)*

*5 Garantir através de acordo de acionistas, a escolha de uma gestão profissional nas empresas em que a Corporação tenha participação acionária minoritária.*

*6 Estimular, sempre que necessário, o desenvolvimento das cadeias de agregação de valor nos negócios principais (Core Business), através de participação minoritária e temporária via ACESITA PARTICIPAÇÕES.*

*7 Considerar condições de mercado nas transações entre os negócios da Corporação, para efeito de avaliação gerencial de seu desempenho.*

*8 Gerenciar os Negócios considerando planejamento tributário no âmbito da Corporação, e centralizando o planejamento dos recursos financeiros das empresas controladas.*

*9 Objetivar o pagamento de dividendos com percentual superior ao mínimo legal, em periodicidade não necessariamente anual.*

*10 Adotar uma política de distribuição de resultados para os empregados<sup>3</sup>.*

Como podemos observar pelas crenças e diretrizes escritas acima, a privatização da Acesita contribuiu muito para um planejamento estratégico estruturado da empresa, que reverteu o prejuízo que ela vinha acumulando, através da equalização de seu endividamento, de um programa de redução de custos, da alavancagem do faturamento e

---

<sup>3</sup> Ver Informativo Acesita [1994]

principalmente com a introdução de uma nova filosofia de gestão empresarial de busca pela lucratividade e da competitividade.

### **III)VARIÁVEIS ECONÔMICAS**

#### **III.1)INVESTIMENTO**

A Acesita iniciou após a privatização, um arrojado programa de investimentos, voltado para a modernização e atualização tecnológica da usina siderúrgica de Timóteo, redução de custos e aumento da capacidade de produção da linha de aços inoxidáveis. Os investimentos, que até a privatização somavam cerca de US\$ 17,5 milhões por ano, saltaram para uma média de US\$ 132 milhões anuais nos últimos 4 anos.

Os investimentos feitos pela Acesita no período 1994/1997 somam US\$ 528 milhões. Desse total, US\$ 175 milhões foram destinados aos projetos de modernização e atualização tecnológica, que permitiram redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

Como já estão praticamente concluídos os investimentos em modernização, a Acesita garantirá uma redução anual de custos estimada em US\$ 80 milhões. Além disso,

os citados investimentos permitirão aumentar a capacidade de produção de aço inox e aço ao silício de grão não-orientado em 26% e 19%, respectivamente. O programa terá um impacto positivo sobre o faturamento estimado em US\$ 75 milhões por ano<sup>4</sup>.

A Acesita também investiu US\$ 40 milhões na expansão da Hidrelétrica de Sá Carvalho, instalada em Antônio Dias, município vizinho de Timóteo, Minas Gerais. A capacidade de geração de energia da usina foi elevada de 48 para 78 megawatts, com a hidrelétrica passando a responder por 60% do consumo de eletricidade da siderúrgica. Como resultado dessa expansão, estima-se uma economia anual da ordem de US\$ 6,5 milhões.

Nos últimos anos, a Acesita realizou, ainda, investimentos de US\$ 32,5 milhões em projetos voltados para preservação ambiental e eliminação de todos os focos de poluição da usina. Com esses projetos, a empresa cumpriu todos os itens do termo de compromisso firmado com o Conselho de Política Ambiental de Minas Gerais (Copam).

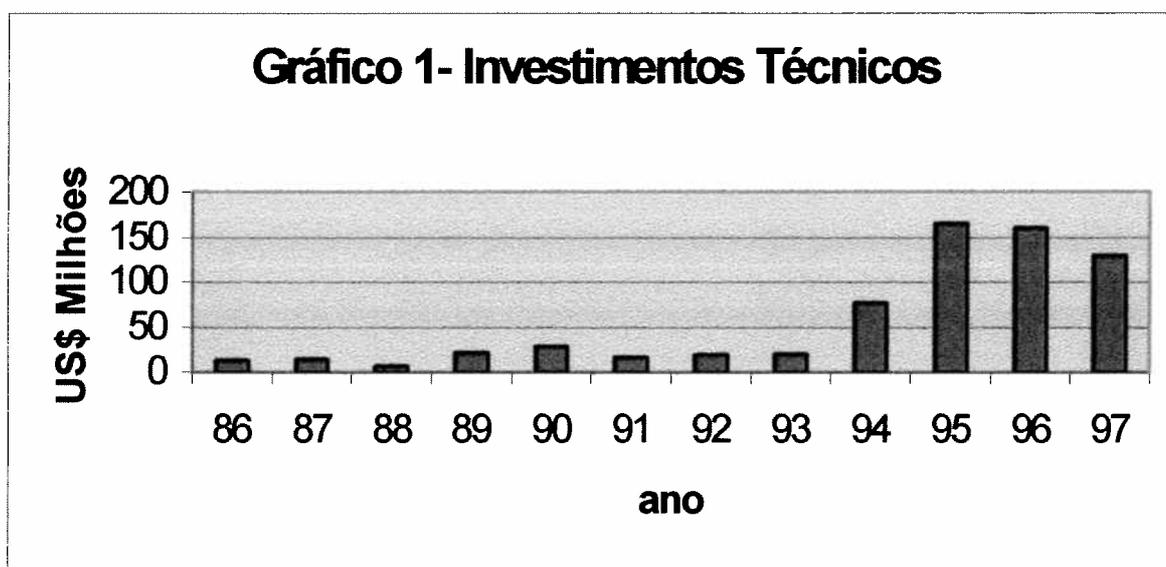
Os US\$ 215 milhões destinados à expansão da linha de inox da usina, cuja capacidade de produção saltará das atuais 160 mil para 290 mil toneladas anuais, completam o programa de investimentos da siderúrgica no período 1994/1998. A nova linha de produção de inox da Acesita, com capacidade adicional de 130 mil toneladas por ano, entra em operação nesse primeiro semestre de 1998. Esta expansão da capacidade de

---

<sup>4</sup> Ver Relatório Anual de 1998 da Acesita

inox é de extrema importância, pois reforça a posição da Acesita como única produtora integrada de aços inoxidáveis laminados a frio na América Latina. Isso capacitará a Acesita a atender a demanda dos mercados domésticos e do Mercosul e obterá produtos com qualidade final e compatível com o mercado internacional.

Principal projeto hoje em execução na Acesita, essa expansão é um passo importante para a inserção da empresa entre as siderúrgicas competitivas no segmento de aços especiais. Além de assegurar uma escala de produção compatível com a exigência de custos baixos, a expansão colocará a Acesita em condições de atender ao crescimento dos mercados brasileiro e da América do Sul, ambos em franco desenvolvimento.



Fonte: Relatório Anual de 1997

### III.2)VENDAS E PREÇOS

As vendas da Empresa no ano de 96 se mantiveram parecida com as vendas do ano de 95 apesar da produção ter sentido o impacto das intervenções da usina, com reformas e mudanças no sistema da produção. As vendas de 96 aumentaram 0.1% em relação as vendas de 1995. Apesar do volume vendido ter-se mantido praticamente o mesmo a Receita Bruta de Vendas recuou de R\$ 728 milhões para R\$ 689 milhões. Isso ocorreu devido à queda dos preços, que foi provocada pelo o aumento da oferta de aço inox no mercado internacional. Teve também um acirramento da concorrência entre os produtores mundiais. Essa queda de preços pode se acentuar nesse ano de 1998 devido ao grande volume de aços disponíveis no mercado. Entretanto, o aumento crescente no volume de investimento desde o início da década de 90 demonstra um otimismo do setor com o futuro<sup>5</sup>.

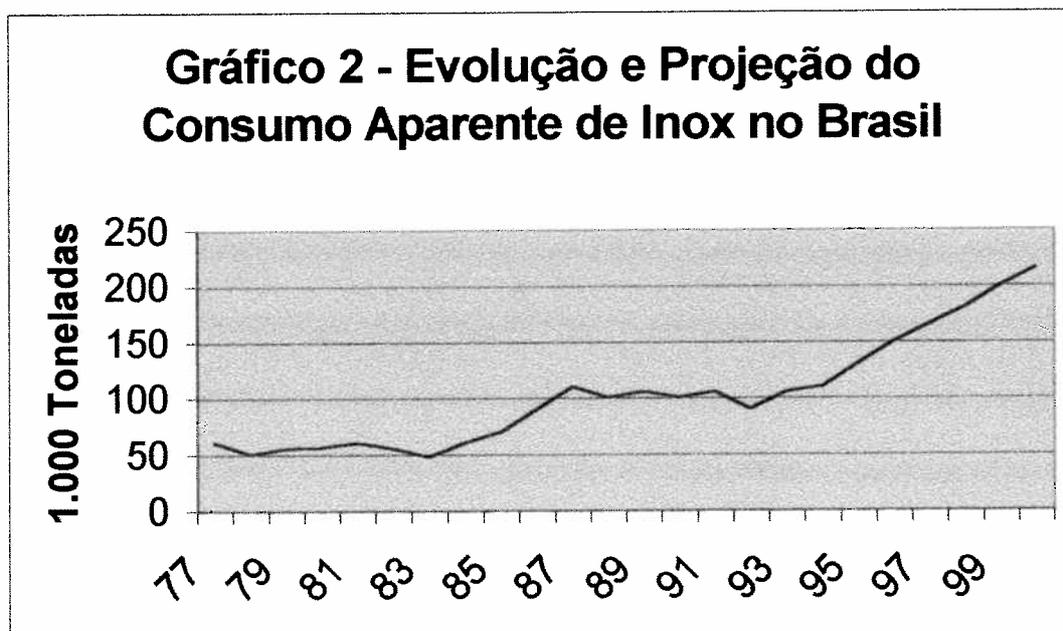
No ano de 97 a Empresa teve um aumento nas vendas e na produção de todas as mercadorias oferecidas pela empresa e a expectativa é de no ano de 98 a produção e as vendas sejam maiores ainda, pois no primeiro trimestre houve a inauguração da nova linha de produção de aço inox com laminação a frio que produzirá 290 mil toneladas de inox.

Um fato que é de extrema importância para a companhia é o aumento do consumo de aço inox no Brasil, como se mostra no gráfico abaixo. O consumo per capita aumentou de 0,6 Kg para 0,9 Kg por ano, de acordo com essas projeções a empresa com a sua nova

---

<sup>5</sup> Ver Relatório Anual de 1998 da Acesita

linha de laminação a frio, espera em futuro próximo um excelente retorno para esse investimento feito na usina.



Fonte: Acesita

### III.3) ENDIVIDAMENTO

O Grau de endividamento da Acesita tem sido apontado como uma das preocupações do mercado, inibindo a valorização das ações da Companhia nas bolsas.

O endividamento de curto prazo da Acesita, em 30/06/97, era de R\$ 376 milhões, resultante, principalmente, dos investimentos realizados na Usina.

A aquisição da participação em CST corresponde por cerca de R\$ 353 milhões, dentro de um "project finance", que inclui as debêntures conversíveis, os eurobonus e o pacote de ações preferenciais da CST.

A crise Asiática teve influência Acesita na rolagem das dívidas de curto prazo. Mas nas dívidas de longo prazo não teve muita influência, pois as taxas de juros eram pré-estabelecidas, como o exemplo das debêntures que estão com vencimento para 1999 e com o eurobonus que estão com vencimento para 2005<sup>6</sup>.

O equacionamento do endividamento é uma das metas de curto prazo da Administração, para o qual concorre significativamente a melhoria dos resultados operacionais, gerando oportunidade para a recuperação das cotas das ações da Acesita no mercado, e esta por sua vez, viabilizando a conversão da debêntures.

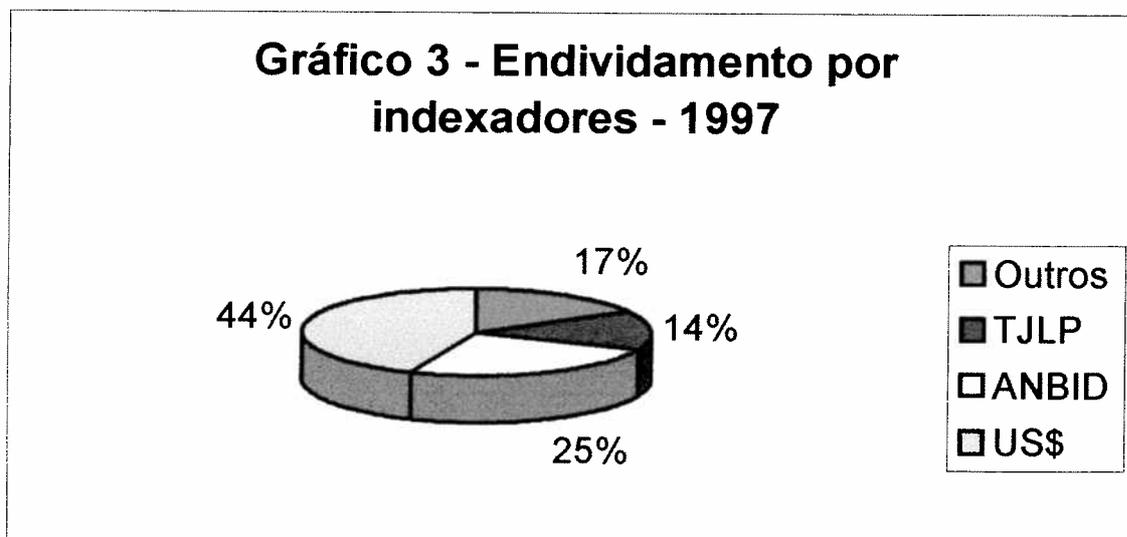
---

<sup>6</sup> Ver Relatório Anual da Acesita de 1998

**Endividamento no curto prazo**  
Pela Legislação Societária (em milhares de reais)

	<b>Set/96</b>	<b>Jun/97</b>	<b>Set/97</b>
ACC/Pré-pagamento	83,18	136,844	134,965
BNDES/FINAME/FINEP	5,941	20,254	24,445
Juros de debêntures Eurobonus	11,906	34,525	16,882
Financiamento de importação	105,682	151,645	135,714
Outros	24,988	27,411	27,037
<b>TOTAL</b>	<b>231,697</b>	<b>370,679</b>	<b>339,043</b>

Fonte: Acesita



Fonte: Relatório Anual da Acesita de 1997

#### III.4) RESULTADOS FINANCEIROS

Conforme podemos notar no balanço em anexo trata-se de uma empresa na qual se encontra com dificuldades para pagar as suas dívidas de curto prazo, pois o seu ativo circulante está muito menor do que o seu passivo circulante. A empresa tem um coeficiente

de liquidez corrente igual a 0.47, quando o ideal é tê-lo acima de 1. A empresa tem um imobilizado muito alto devida à aquisição da CST, e o volume de investimento também está muito elevado devido à expansão da nova área de laminação a frio que aumentou a produção de inox para 290 mil toneladas, que é o principal produto da empresa.

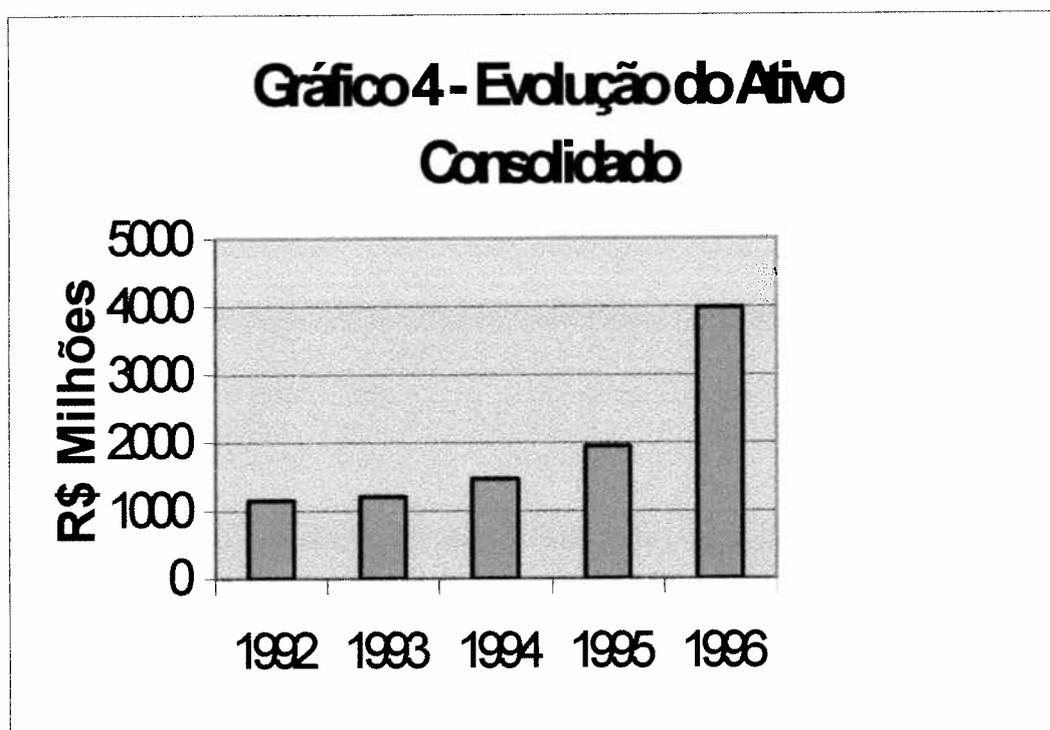
A retomada da normalidade operacional percebida em 1997 ocorreu em função da conclusão dos principais projetos de modernização e atualização tecnológica, proporcionando significativa recuperação da margem bruta da companhia. Enquanto a receita operacional bruta de produtos e serviços atingiu R\$701.2 milhões, registrando um crescimento de 2% em relação exercício anterior, a margem bruta evoluiu de R\$64.1 milhões em 1996 (representando 11% da receita líquida daquele ano), para R\$111.1 milhões (correspondendo a 19% da receita líquida em 1997)<sup>7</sup>.

Apesar da melhoria do resultado das operações industriais da Companhia, o nível de endividamento cresceu, sobretudo no último trimestre do ano, em razão da elevação das taxas de juros provocada pela crise asiática. Por sua vez, as participações acionárias contribuíram de forma positiva no resultado da Empresa, que registrou lucro de R\$3.8 milhões no exercício de 1997.

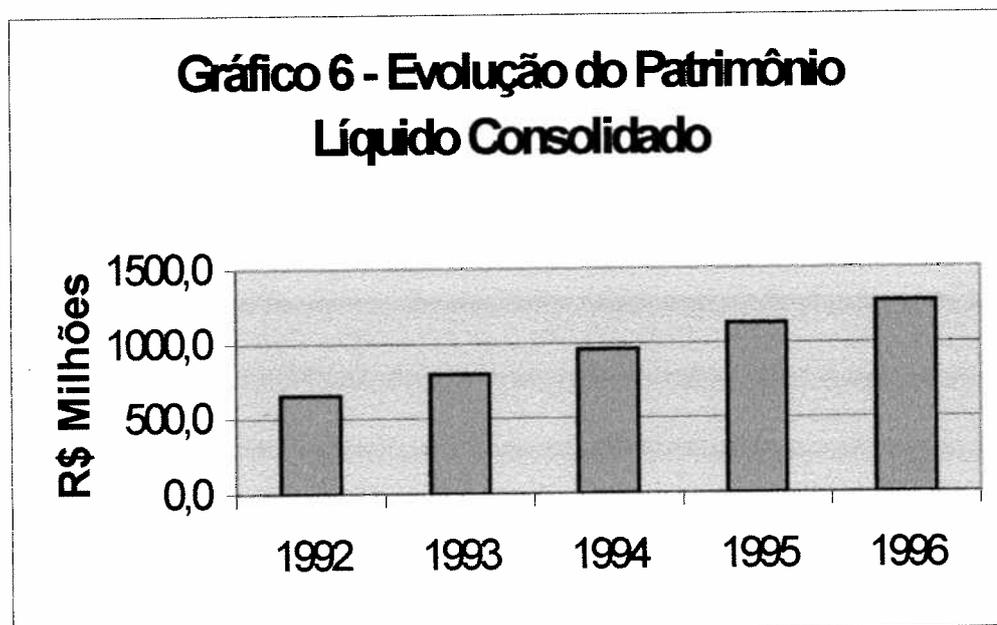
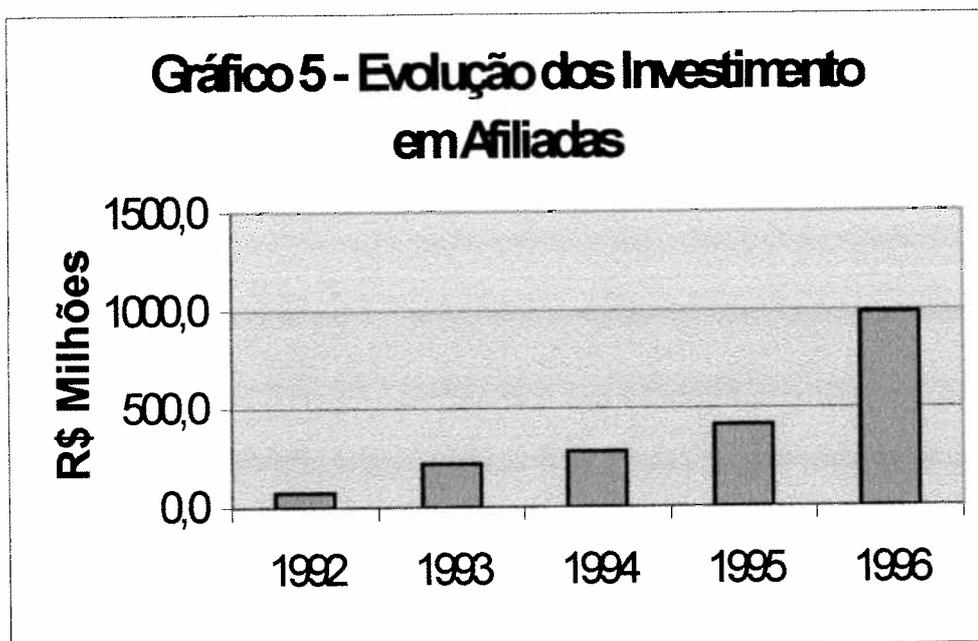
---

<sup>7</sup> Ver Relatório Anual da Acesita de 1998

Mostra-se em seguida os gráficos da evolução do Ativo Consolidado, evolução dos Investimentos em Afiliadas, a evolução do Patrimônio Líquido Consolidado e o Balanço Patrimonial de 1997, que nos mostra como a empresa vem gastando em investimentos e como vem aumentando o seu patrimônio líquido nos últimos cinco anos.



Fonte: Relatório Anual da Acesita de 1997



Fonte: Relatório Anual da Acesita de 1997

**BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 1997 E 1996**  
(em milhares de reais)

Ativo	Consolidado		Controladora	
	1997	1996	1997	1996
<b>CIRCULANTE</b>				
Disponibilidade	207.459	189.039	764	6.964
Contas a receber	130.497	89.003	60.149	41.869
Estoques	241.209	239.432	102.128	103.040
Impostos e contribuições a recuperar	9.462	23.870	2.633	10.826
Bens destinados a vendas	140	13.563	140	5.586
Dividendos a receber	1.178	6.876	10.478	16.281
Despesas do exercício seguinte e outros ativos circulantes	64.041	55.781	19.551	18.221
	<b>653.986</b>	<b>617.564</b>	<b>195.843</b>	<b>202.787</b>
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>				
Direitos com empresas ligadas	55.207	58.599	138.071	80.818
Impostos e contribuições a recuperar	197.029	140.375	73.124	22.135
Depósitos judiciais	68.663	56.218	56.605	46.656
Despesas de exercícios seguintes	15.923	2.709	4.722	1.093
Outros realizáveis a longo prazo	22.762	14.543	12.298	6.710
	<b>359.584</b>	<b>272.444</b>	<b>284.820</b>	<b>157.412</b>
<b>PERMANENTE</b>				
Investimentos	14.999	25.607	1.114.601	917.430
Imobilizado	2.877.699	2.494.868	1.085.077	1.036.949
Diferido	473.088	368.653	17.693	13.150
	<b>3.329.786</b>	<b>2.889.128</b>	<b>2.217.371</b>	<b>1.967.529</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>4.343.356</b>	<b>3.779.036</b>	<b>2.698.034</b>	<b>2.327.728</b>

Passivo	Consolidado		Controladora	
	1997	1996	1997	1996
<b>CIRCULANTE</b>				
Financiamento	1.047.869	876.034	403.754	286.425
Debêntures	41.423	17.434	16.584	15.225
Fornecedores				
No país	61.321	32.187	30.040	17.387
No exterior	66.769	82.202	28.696	75.387
Salários e encargos sociais	44.503	44.131	22.897	23.299
Impostos e contribuições a recolher	48.124	45.911	6.736	12.624
Participações a pagar	4.436	2.764		
Dividendos a pagar	2.560	6.377	1.924	1.885
Obrigações com empresas ligadas	1.505	1.447	40.232	44.107
Contas a pagar-aquisição de participações	22.133		22.133	
Outras contas a pagar	28.239	27.917	5.093	2.832
	<b>1.368.882</b>	<b>1.136.404</b>	<b>578.089</b>	<b>479.508</b>
<b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b>				
Financiamentos	959.347	570.749	514.326	387.970
Debêntures	233.512	241.518	233.512	211.912
Obrigações com empresas ligadas		6.069	101.137	16.694
Provisão para imposto de renda e contribuição social diferidos	86.796	78.846	30.315	12.189
Imposto de renda e contribuições em juízo	52.304	42.784	50.996	42.089
Outras contas a pagar	57.205	51.101	16.761	6.451
	<b>1.389.167</b>	<b>991.067</b>	<b>947.049</b>	<b>677.305</b>
<b>CREDITO DIFERIDO-DESAGIO</b>	<b>391.749</b>	<b>452.865</b>		
<b>PARTICIPAÇÃO DOS MINORITARIOS</b>	<b>21.801</b>	<b>27.785</b>		
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>				
Capital Social	1.151.610	1.153.610	1.153.610	1.153.610
Reserva de:				
Capital	3.948	3.948	3.948	3.948
Reavaliação	6.092	8.517	6.092	8.517
Lucros	330	141	330	141
Lucros acumulados	7.777	4.699	8.916	4.699
	<b>1.171.757</b>	<b>1.170.915</b>	<b>1.172.896</b>	<b>1.170.915</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>4.343.356</b>	<b>3.779.036</b>	<b>2.698.034</b>	<b>2.327.728</b>

### III.5) PRODUÇÃO

A Acesita tem hoje a capacidade de produzir 760 mil toneladas de aço bruto por ano. Essa capacidade de produção foi conseguida graças ao projeto de modernização e atualização tecnológica feito na companhia.

A Acesita encerrou o ano de 1997 com uma produção de 605.063 toneladas de produtos acabados, esse valor continuou menor do que o valor de 1994 pelo fato da usina sofrer as intervenções feitas na empresa nos últimos três anos, que influenciou a capacidade de produção. Pode-se ver na tabela abaixo, que os níveis de produção de 1996 e 1995 foram inferiores a 600.000 toneladas. Mas a expectativa para o ano de 1998 é que a produção ultrapasse as 700.000 toneladas.

<b>PRODUÇÃO</b>				
(Produtos Acabados Entregues à Expedição, em toneladas)				
<b>Produtos</b>	<b>1.994</b>	<b>1.995</b>	<b>1.996</b>	<b>1.997</b>
Aços Planos	428.038	388.325	369.938	382.224
Inox	136.321	148.238	142.005	143.072
Silício G.O	32.239	24.018	28.609	29.123
Silício G.N.O	66.445	77.047	75.262	75.942
Carbono/Ligados	193.023	139.022	124.062	134.087
Aços Não Planos	202.471	157.750	159.218	186.129
Laminados	172.057	133.247	155.567	186.129
Beneficiados	30.414	24.503	3.651	-
Outros(*)	24.129	13.483	16.758	36.710
<b>Total</b>	<b>654.638</b>	<b>559.558</b>	<b>545.914</b>	<b>605.063</b>

Fonte: Acesita

Um dado que vale a pena ressaltar foi o aumento de produtividade dos empregados ocorrida na companhia após a privatização, A Acesita tinha em dezembro de 1992 um total de 7375 empregados, que foi reduzido para 3950 empregados em janeiro de 1998. Essa redução foi feita através dos planos de reestruturação organizacional(atraves de um programa de desligamento incentivado), que conseguiu quase triplicar o valor da produtividade ano/empregado que passou de 65,94 US\$ mil para 160,64 US\$ mil.

#### **IV) VISÃO DO MERCADO**

O plano estratégico da Acesita, que foi concluído em março de 1996, teve como base os cenários de transformação do setor siderúrgico brasileiro frente as exigências do mercado globalizado. Dois campos de atuação concentraram a atuação estratégica da Empresa, ambos foram citados em sua visão de longo prazo.

- 1) A produção de aços especiais
- 2) As participações em outros negócios relacionados à siderurgia

No primeiro campo, as ações que estão sendo levadas a efeito têm como principal carro-chefe a expansão da linha de inox, elevando sua capacidade para o patamar de 290 mil toneladas/ano, permitindo à Empresa buscar níveis de competitividade internacional em termos de qualidade e custos, bem como poder assegurar a oferta ao mercado sul-americano, em crescimento. Outra medida tomada pela Empresa foi reduzir a produção em números de aços em 62%, passando de 1047 para 396, podendo dessa forma ter uma maior

padronização e maior controle de tecnologia sobre o seus produtos dominados, como também a redução dos custos diretos e indiretos da Empresa.

A participação em outros negócios relacionados à siderurgia, prevista na estratégia e na posição da Empresa como integrante dos grupos de controle Villares e CST, fortalece a Companhia diante do cenário de mudanças da siderurgia, ao mesmo tempo em que amplia o seu espectro de negócios, aumenta a sua participação no mercado e fortalece o seu potencial de resultados, tendo em vista os ganhos por equivalência patrimonial e remuneração do investimento realizado, através dos dividendos.

Devido à alta competitividade e a queda do preço, a Acesita adotou políticas de relações com o cliente para satisfazer plenamente as necessidades e expectativas dos mesmos através da qualidade e produtos de serviços, que tem como Diretrizes: "1) Orientar-se pelos clientes e pelo mercado na busca da plena satisfação de suas necessidades e expectativas. 2) Avaliar permanentemente o nível de satisfação dos clientes com o objetivo de aprimorar a qualidade dos nossos produtos e serviços, possibilitando diferenciá-los em relação aos dos concorrentes. 3) Atender as exigências adicionais aos nossos padrões de produtos e serviços será preocupação constante da Empresa. 4) Estabelecer relações com o cliente baseada na confiança mútua e fidelidade de modo a estimular a parceria. 5) Perceber o cliente em todas as áreas da Empresa, garantindo uniformidade de informação e tratamento. 6) Buscar o crescimento conjunto em toda a cadeia produtiva, através de programas de desenvolvimento de produtos, serviços, clientes e mercado." Com essas diretrizes a Empresa espera a manutenção e melhoria do relacionamento com os

clientes, regras transparentes nas relações, tratamentos iguais para situações semelhantes, crescimento do mercado, aumento de rentabilidade, cumprimento do portfólio, fortalecimento da marca e principalmente o ingresso no mercado mundial com condições de competir com as maiores empresas do ramo de igual para igual e conseguir aumentar o seu volume de exportação pois agora com a inauguração da nova linha de inox a empresa irá aumentar a sua produção consideravelmente.

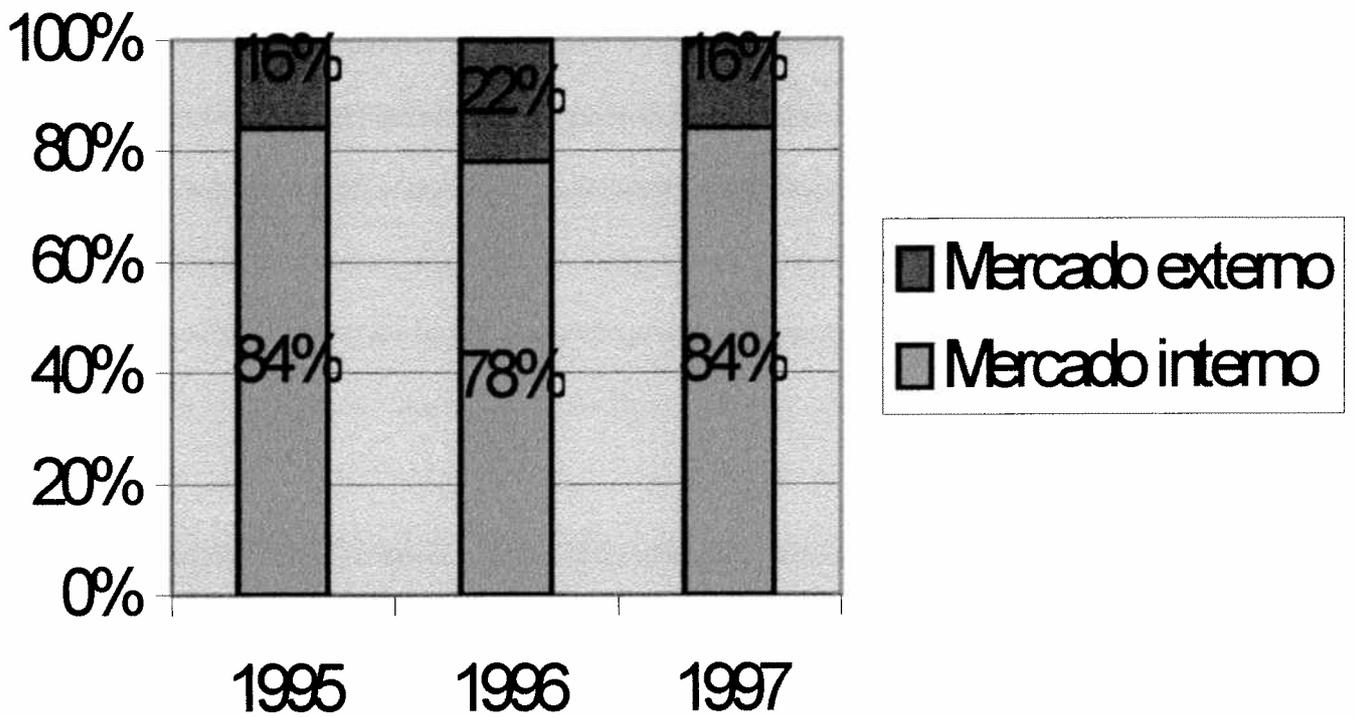
O desempenho da Empresa após a aplicação da nova política melhorou muito. A Acesita encerrou o ano de 1997 com uma receita bruta de produtos e serviços siderúrgico de R\$701.2 milhões, significando 1.7% a mais que no ano anterior(1996). Registrou-se um aumento de 10.8% no volume de produção, atingindo 605.1 mil toneladas. O exercício de 1997 fechou com crescimento de 21.9% no volume vendido no mercado interno, no mercado externo, foi 37.9% inferior ao de 1996. No período, o crescimento total foi de 8.8% no volume vendido<sup>8</sup>.

Os principais mercados importadores foram Argentina, Estados Unidos e México, que juntos adquiriram 62% das exportações da Acesita, com destaque para a Argentina, que respondeu por 25% do total exportado.

---

<sup>8</sup> Ver Pena, G.; [1997], Contribuição ao Posicionamento Empresarial da Acesita, Belo Horizonte-MG

## Gráfico 7 - Distribuição da Quantidade Vendida



Fonte: Relatório Anual de 1997

## V) REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E PESSOAL

Essa foi uma medida de extrema importância no processo de transição de uma companhia estatal para uma privada. Quando a nova Diretoria assumiu o comando da empresa, em primeiro de dezembro de 1992, foi endereçado a todos os empregados uma palavra, procurando explicitar um estilo de gestão onde a comunicação é fundamental. Foi enfatizado que seriam promovidas "as alterações necessárias que a empresa requeria para que todas as suas atividades fossem pautadas dentro dos mais modernos procedimentos empresariais, desde as mais humildes funções até as mais exigidas" A primeira missão da nova diretoria era fazer da Acesita uma empresa lucrativa, pois só assim poderia pensar em ampliar seus horizontes de atuação.

Qualquer perspectiva de futuro para a empresa estava centrada no fato de reverter o quadro de sucessivos prejuízos apresentados ao longo dos anos e transformá-la em uma companhia rentável e lucrativa. Algumas medidas teriam que ser tomadas pelo os novos Diretores para sanear a empresa e para dar novas perspectivas de futuro.

O desembolso com a folha de pagamento dos 7374 empregados da siderúrgica, naquele ano, somaram cerca de US\$ 150 milhões, que correspondia a quase 30% do faturamento bruto da companhia, contra uma média, àquela época de 18%, nas empresas do setor siderúrgico brasileiro<sup>9</sup>.

Outro ponto claro era que o excesso de normas e de procedimentos a que estão sujeitas as empresas estatais em sua administração deixava de existir com a privatização, o que, por si só, permitia reduções de custos, quer seja pela novas condições de negociação de contratos de compra e prestação de serviços, quer seja pela liberalização de diversas estruturas dentro do organograma da companhia. Além disso a empresa não contava com uma orientação de mercado clara, fabricando uma quantidade de produtos muito ampla, e uma presença esparsa (em termos de quantidade) e dispersa (em termos geográficos) no mercado internacional, sem o estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes.

Uma vez diagnosticada a situação da empresa, era preciso agir para cessar as perdas e permitir o retorno a lucratividade. Foi decidido concentrar esforços não equacionamento da dívida, na reestruturação organizacional e na redução dos custos diretos e indiretos.

Foi contratada uma firma de consultoria especializada, que chegou à conclusão de que a estrutura organizacional da Acesita poderia ser enxugada e o seu quadro de pessoal reduzido em um primeiro momento a 25%. Como não se tratava apenas de demitir

---

<sup>9</sup> Ver Brumer, W.;[1996].Um "Case" em Três Momentos, Belo Horizonte

funcionários, mas de reorganizar a empresa, este estudo identificou racionalizações possíveis, eliminando áreas com superposição de funções e realocação geográfica das atividades.

A redução do quadro de pessoal é sempre uma medida amarga para qualquer empresa, a Acesita optou por um processo de estimular as demissões, de forma a minimizar o impacto social das rescisões de contrato de trabalho e de forma a preservar a imagem institucional da empresa e o moral dos que permanecessem. A intenção era criar um colchão de liquidez para amenizar o impacto das medidas. Paralelamente a empresa tentou criar alternativas de emprego para os trabalhadores que saíram da empresa. Foi assinado um convênio com a Prefeitura e a Associação Comercial de Timóteo, o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas (Indi) e o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae) e que resultou a criação da Agência de Desenvolvimento de Timóteo (ADT). O Objetivo principal era atrair novos empreendimentos comerciais, industriais e do setor de serviços para o município, aproveitando o próprio potencial de demanda e oferta de matéria-prima da Acesita.

Concretizado o programa em fevereiro de 93, que resultou na adesão de 1875 funcionários, que se desligaram voluntariamente da empresa. Como a redução do quadro de empregados estava associado à reestruturação da empresa, as 233 áreas existentes anteriormente foram reduzidas para 93, com a extinção de 5 superintendências, 21 departamento e 53 chefias de divisão. Para dar maior agilidade à estrutura organizacional da empresa, foram reduzidas as diretorias de seis para quatro. Enquanto a Diretoria

Industrial foi transferida para a usina, em Timóteo, e a Diretoria Comercial foi transferida para São Paulo, onde se concentra 60% das vendas da empresa no mercado interno, de forma a aproximar a companhia de seus clientes. O escritório central da empresa, em Belo Horizonte, onde permaneceram apenas a Presidência e a Diretoria Administrativo-Financeira e de Relações com o Mercado o número de funcionários foi reduzido de 520 funcionários para 70. Do total , 124 foram transferidos para São Paulo e os restantes aderiram ao programa<sup>10</sup>.

Esta reestruturação organizacional gerou uma economia anual na ordem de US\$ 25 milhões no caixa da empresa.

Outro ponto que vale ressaltar é a reestruturação de pessoal. Houve mudanças de política salarial, anteriormente controlada pelo governo, eliminação do controle de frequência. A Acesita foi pioneira nessa medida, que aumenta a confiança entre empregados e a empresa, foi também decretado acesso livre dos empregados no interior da usina. Os empregados tiveram intensificação nos treinamentos. Essa foi uma das medidas mais importantes, pois o principal problema da nova diretoria foi conseguir mudar a mentalidade dos gerentes, que após a privatização, eram avessos à mudanças, formando grupos de autodefesa. Isso fez com que a Acesita investisse pesado na intensificação do treinamento com o objetivo principal de mudar a visão dos gerentes, tentando implementar nos mesmos uma visão empresarial de acordo com a nova realidade da empresa e do

---

<sup>10</sup> Ver Brumer, W.;[1996].Um "Case" em Três Momentos, Belo Horizonte

mercado. Os gerentes não estavam acostumados a viver em um ambiente de cobranças e de ter que cobrar dos seus subordinados, daí a razão para tal investimento.

Investimento em capacitação		
%Horas em		
Treinamento/Horas		
	Trabalhadas	Valor(em US\$ 1.000)
1993	<b>2.6</b>	1.716.,00
1994	<b>2.8</b>	1.849.,00
1995	<b>3.3</b>	2.476.,00
1996	<b>1.7</b>	1.678.,00
1997	<b>3.0</b>	2.400.,00

**Fonte: Acesita**

Outro ponto importante foi o abandono das práticas paternalistas, como: A empresa fazia tudo para os empregados, com exagero de benefício, permissividades e segurança no emprego (não se demitia). Resultados sem cobranças mais incisivas, acordo coletivos generosos, admissão dos familiares e etc. Sem o abandono dessas práticas seria muito difícil a empresa buscar resultados positivos.

## **VI) MEIO AMBIENTE E BALANÇO SOCIAL**

### **VI.1) MEIO AMBIENTE**

De acordo com a política utilizada pela companhia depois da privatização, a crença nº 7 diz que "A sociedade na qual atuamos é companheira de nossa convivência diária e a ela devemos a proteção do meio ambiente, o respeito à natureza e a contribuição para o seu Desenvolvimento sócio-econômico". Como também o slogan adotado pela companhia que diz "O meio ambiente faz parte do nosso negócio" revela a forma como a preservação ambiental é tratada na companhia. Entre 1993 e 1996, a empresa investiu R\$ 45,7 milhões em projetos de controle do meio ambiente. Desse total, R\$ 19,2 milhões foram destinados ao cumprimento do acordo firmado entre a Acesita e o Conselho de Política Ambiental de Minas Gerais (Copam), concluído em 1996. O restante foi aplicado pela empresa, como prova do seu respeito à sociedade onde atua<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ver Relatório Anual da Acesita de 1998

Entre as diversas ações implementadas pela companhia, a de maior impacto foi acabar, em abril de 1995, com a principal fonte de poluição atmosférica da usina: a fumaça vermelha originada dos fornos elétricos da aciaria. O sistema de desempoeiramento das Aciarias I e II, um dos maiores da América Latina, exigiu investimentos de US\$ 9 milhões. Com todo o pó liberado durante o processamento do aço captado e filtrado pelo sistema. A desativação de processos potencialmente poluidores, como o Convertedor LD, a Sinterização e a Descarga Manual de Carvão, evidenciam o compromisso da empresa com o meio ambiente.

A Acesita é considerada uma das siderúrgicas mais limpas do país. Efetuou um plantio de 243.966 mudas de árvores no entorno de sua usina, e de 60.453 metros quadrados de grama, iniciativas que colocaram as instalações industriais da empresa dentro de um verdadeiro parque. Para avaliar a eficiência dos sistemas de controle implantados e definir novas diretrizes de desempenho ambiental, a Acesita conta com uma equipe de monitoramento, que coleta informações sobre a influência das atividades industriais no meio ambiente, através do controle atmosférico, hídrico, sonoro e de resíduos.

Outro programa ambiental que a empresa está levando à comunidade e às escolas da região de sua usina é a coleta seletiva de lixo. Implantada em outubro de 1993, a iniciativa partiu dos próprios empregados, sendo viabilizada pelo Grupo CCQ Coletor. O programa tornou possível o aproveitamento e a redução gradativa do lixo. Em 1995, o Grupo Coletor distribuiu 25 mil cadernos para os filhos dos empregados, produzidos a partir de material reciclado.

Os objetivos da Acesita como controle ambiental vão além do simples cumprimento de questões legais. A companhia vem demonstrando uma preocupação em obter equipamentos cada vez mais eficientes e processos ambientalmente corretos, através de tecnologias modernas, passando até mesmo por desativação de equipamentos potencialmente poluidores já ultrapassados.

Ao investir na implantação de equipamentos de controle ambiental, em treinamento dos recursos humanos e buscando a realização de ações efetivas junto à sociedade, a Acesita está agindo em harmonia com uma de suas crenças: a de que o desenvolvimento e a competitividade devem ser obtidos com respeito ao meio ambiente.

## **VI.2) BALANÇO SOCIAL**

A Acesita pensa em se desenvolver, obter bons lucros, modernizar-se e ser competitiva internacionalmente, mas sem nunca perder de vista que o processo de desenvolvimento da empresa deve estar absolutamente alinhado à responsabilidade social que tem perante os empregados, a comunidade onde atua e o país. Abandonando o fracassado modelo paternalista, adotando uma postura moderna, centrada na parceria e na participação, a Acesita assumiu o compromisso de promover o desenvolvimento regional e o crescimento das pessoas inseridas nas comunidades onde atua.

Com iniciativas que vão da realização de cursos de capacitação profissional e programas participativos que envolvem o seus próprios empregados ao desenvolvimento de um programa de melhoria de qualidade do ensino nas escolas da rede pública de Timóteo, a Acesita confirma a crença de que "a sociedade na qual atuamos é companheira na nossa convivência diária e a ela devemos a proteção do meio ambiente, o respeito à natureza e a contribuição para o seu desenvolvimento socio-econômico". Essa crença levou a Acesita a criar, em 14 de junho de 1994, a Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social.

A Fundação, cujo objetivo principal é estimular e ser parceira do desenvolvimento social da região onde atua a siderúrgica, surgiu para canalizar um programa de ação comprometido com a melhoria da qualidade de vida em Timóteo, atuando nas áreas de Educação, Cultura, Ação Comunitária e Meio Ambiente. Sem fins lucrativos e sem concorrer com as entidades já existentes no município, a Fundação mantém um teatro e um cine clube, além de organizar dois corais, um para crianças de sete a doze anos, e outro para adultos. Na área de educação, a entidade desenvolve o Programa de Melhoria da Qualidade do Ensino, que abrange as 22 escolas públicas de Timóteo, atendendo a 18 mil alunos e 900 professores. Nos últimos anos, foram investidos R\$ 920 mil no programa.

A Fundação Acesita é responsável, também, pelas ações voltadas para educação ambiental desenvolvidas pela siderúrgica na região de Timóteo. Para dar suporte a essa ação, a empresa mantém uma área de 16 hectares de Mata Atlântica secundária, onde está instalado o Projeto Oikós, que permite aos alunos do 1º grau a apreender conceitos

ambientais ao lado da natureza. Mais de 25 mil alunos das escolas de Timóteo já visitaram a área do Oikós desde a sua criação, em 1993.

Procurando contribuir para o desenvolvimento social da comunidade de Timóteo e do Vale do Aço, respeitando os hábitos, costumes e cultura da região, mas buscando novos paradigmas e novas fontes de crescimento, a Fundação Acesita participa, ainda, de ações comunitárias. Entre as mais significativas está o Projeto Andanças, desenvolvido em parceria com a Associação dos Aposentados e Pensionistas de Timóteo, com o objetivo de promover a participação, integração, socialização e capacitação do grupo, com vistas à melhoria de suas condições de vida. O apoio à clínica de Recuperação de Dependentes de Drogas e Álcool e a construção da sede da APAE são outras das ações desenvolvidas ao longo dos últimos anos, pela Fundação Acesita.

Todas essas ações, baseadas sempre na parceria com a própria comunidade - agente e beneficiária das mudanças propostas -, valeram à Fundação Acesita, entre outros, o prêmio ECO 97 da Câmara Americana do Comércio. O prêmio, concedido há 15 anos pela entidade, com o significado de Empresa & Comunidade, é o maior reconhecimento brasileiro à cidadania empresarial. O Eco 97 é uma confirmação de que a melhoria da qualidade de vida e o estímulo ao desenvolvimento social e humano da comunidade onde atua devem ser compromissos permanentes de toda empresa moderna<sup>12</sup>. Na tabela abaixo

---

<sup>12</sup> Ver Relatório da Fundação Acesita de 1997

mostra-se quanto que a empresa vem gastando nos últimos três anos com A Fundação Acesita.

<b>ÁREA</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%TOTAL</b>
EDUCAÇÃO	526.390	429.923	403.490	<b>1.359.803</b>	<b>39</b>
CULTURA	355.697	362.526	444.015	<b>1.162.238</b>	<b>33</b>
AÇÃO COMUNITÁRIA	68.852	236.329	158.300	<b>363.281</b>	<b>10</b>
PROJETO ANDANÇAS		174.654	1.256.265	<b>299.919</b>	<b>09</b>
INSTITUTO DE ARTESÃOS			150.000	<b>150.000</b>	<b>05</b>
MEIO AMBIENTE - OIKÓS			135.497	<b>135.497</b>	<b>04</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>950.730</b>	<b>1.103.432</b>	<b>1.416.567</b>	<b>3.470.738</b>	<b>100</b>

**Fonte: Fundação Acesita**

## VII) O SUCESSO NAS NEGOCIAÇÕES COM A USINOR

As negociações entre a Acesita e a Usinor foram encerradas no dia 25 de maio de 1998, que é o segundo maior grupo siderúrgico do mundo em receita ficando atrás somente da Nippon Steel. A proposta do grupo Francês de R\$ 720 milhões, para aquisição de 30% das ações da siderúrgica (Acesita) e 49,9% das ações da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST). Para o presidente da Acesita, Wilson Brummer "A Usinor é uma empresa que faturou US\$ 15 bilhões no ano passado, vai contribuir muito para a modernização da Acesita". O acordo prevê ainda, um aumento de capital adicional de R\$ 300 milhões, dos quais os fundos de pensão vão participar com R\$ 100 milhões e os R\$ 200 milhões restantes serão ofertados ao mercado na forma de ações preferenciais por um pool de instituições financeiras, no qual entrará o BNDES, através da BNDESPar<sup>13</sup>.

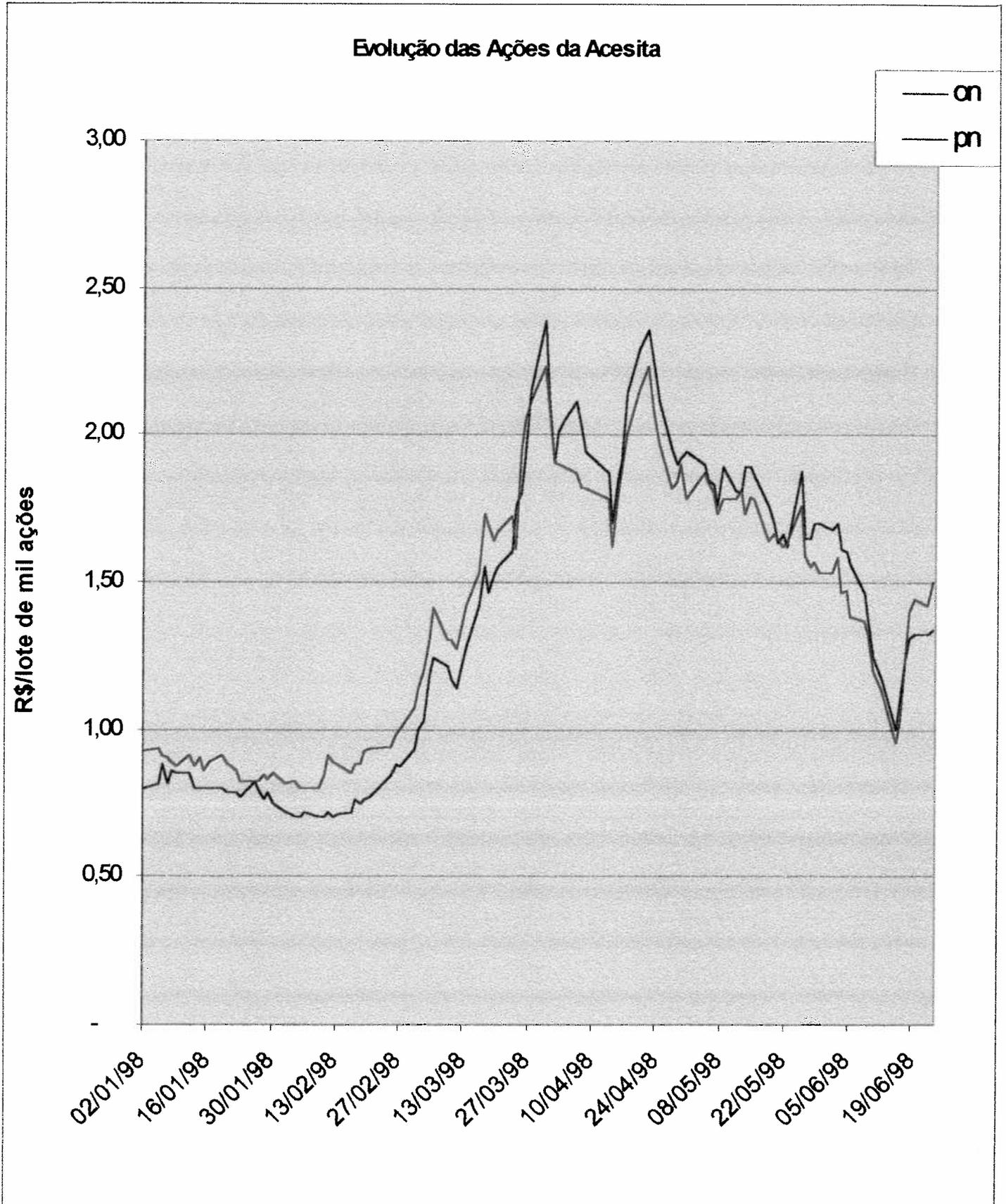
A participação da Usinor na Acesita foi de extrema importância, pelo fato dela ser um dos maiores e melhores produtores mundiais de aço por meio de uma controladora, Ugine, que é uma das líderes da produção de aço inoxidável. O que será favorável também é a possibilidade que a companhia terá de absorver a tecnologia de ponta, que tornará o aço

nacional mais barato e de melhor qualidade, o que facilitará a entrada da Acesita no mercado internacional aberto, pois o seu preço estará de acordo com o do mercado internacional como também a sua qualidade, principalmente pelo fato das empresas serem interligadas.

Esse capital que vai entrar na companhia será utilizado integralmente para ajudar a Acesita a diminuir o seu endividamento, diminuindo assim os seus gastos com juros, que estavam altíssimos e que preocupavam os acionistas da empresa. O mercado reagiu de forma exuberante a favor da Acesita, fato comprovado pelos resultados na Bolsa de São Paulo, que no dia da negociação fechou em baixa de 3,2%, enquanto que as ações preferenciais da Acesita subiram 8%. Logo, percebe-se uma expectativa bem favorável em relação à Acesita, como é mostrado no desempenho das ações durante esse ano, no gráfico abaixo. Percebe-se no gráfico uma queda das ações no mês de junho por motivos especulativos, como também pela influência da crise russa, que gerou uma queda na Bolsa do Rio e de São Paulo. Mas percebe-se uma evolução a partir da segunda semana de junho que elevou as ações a patamares bem favoráveis.

---

<sup>13</sup> Ver Jornal do Brasil de 26 de maio de 1998



Fonte: Acesita

## VIII) CONCLUSÃO

Os efeitos da privatização na Acesita foram sentidos em todas as áreas da empresa, o que possibilitou-a ter uma melhora na qualidade do aço inox, que é o seu principal produto, e um menor preço, estando assim de acordo com os padrões de competitividade do mercado internacional.

Esses resultados são consequência do ambicioso plano de investimento feito na usina a partir de 1994. A Acesita deixou de ser uma empresa obsoleta e ultrapassada para ser transformar em uma empresa moderna e com tecnologia de ponta. A empresa conseguiu fazer essa transformação através de políticas de contenção de custos diretos e indiretos, das reestruturação organizacional e de pessoal que conseguiu gerar um aumento de produção e de produtividade, eliminando áreas e setores improdutivos dentro da companhia. Teve uma mudança no posicionamento e no planejamento estratégico da empresa, que agora precisa gerar lucro para remunerar seus acionistas e valorizar o seu patrimônio.

O maior problema encontrado na empresa após a privatização foi em relação ao seu corpo gerencial. A empresa deveria ter feito uma preparação junto aos gerentes da nova realidade de uma empresa privatizada, e não fazê-lo após a privatização, pois isso acarreta um processo de estagnação e rejeição das novas políticas que entram em vigor após a privatização. Esse acontecimento fez com que novas empresas privatizadas recorressem à Acesita para não cometerem o mesmo erro.

O grande passo para a ingressão no mercado internacional, para o acesso a tecnologia de ponta, e principalmente para a redução do seu endividamento foi dado este ano, com o ingresso da Usinor na administração da Acesita, que possibilitará uma maior liberdade para empresa atuar no mercado, pois os recursos que seriam usados para o equacionamento da dívida, ficou à disposição da diretoria para continuar o seu processo de modernização como também para melhorar a sua eficiência.

## BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (IBS), "Anuário Estatístico da Indústria Siderúrgica Brasileira - IBS Yearbook", Rio de Janeiro, 1994.

PAULA, G. M., "Competitividade da Indústria Siderúrgica" em estudo da competitividade da Indústria Brasileira – Nota Técnica Setorial do Complexo Metal-Mecânico; MCT, Campinas, 1993

PENA, G., "Contribuição ao Posicionamento Empresarial da Acesita", Belo Horizonte-MG, 1997

BRUMER, W., "Um "Case" em Três Momentos", Belo Horizonte-MG

RELATÓRIO ANUAL DA ACESITA DE 1995/1996/1997

INFORMATIVO DA ACESITA 1998

[www.acesta.com.br](http://www.acesta.com.br)