

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

PROJETO DE MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

AS DUAS CSNs: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS DA PRIVATIZAÇÃO SOBRE A
COMPANIA SIDERÚRGICA NACIONAL

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.

Nome do Aluno(a): Viviane Santos Vivian
Número de Matrícula: 9914189-0

Nome do Orientador: José Henrique Tinoco

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

Índice

Introdução	4
1. O nascimento da siderurgia no Brasil e a fundação da CSN	6
2. A trajetória da CSN até o final da década de 80	13
3. O início da transformação e a privatização	33
4. A Comparação entre os dois períodos	45
5. Conclusão	50
6. Tabela	56
Bibliografia	57

Introdução

Fundada em 1941, através de um decreto do Presidente Getúlio Vargas, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) iniciou suas atividades em 1946. A CSN foi constituída como uma sociedade de capital misto destinada a fabricação e transformação de ferro gusa em aço e seus derivados. Como primeira produtora de aço do país, a CSN é um marco no processo de industrialização brasileiro

Durante a crise econômica da década de 80, as medidas de ajuste recessivo, adotadas de modo a equilibrar o balanço de pagamentos e a conter a alta inflacionária e o déficit público, prejudicaram fortemente as empresas estatais. Ao final da década, as empresas estatais brasileiras encontravam-se bastante fragilizadas, sucateadas, sem investimentos significativos, sem acesso a crédito externo, com elevados déficits e com seus preços e tarifas rigidamente controlados.

Dois correntes de pensamento surgiram, propondo caminhos opostos para solucionar a situação na qual se encontravam as empresas estatais brasileiras. Uma delas propunha que o Estado brasileiro mantivesse seu perfil de agente econômico, não descartando a necessidade de uma reforma da organização estatal e de suas empresas visando alcançar um nível maior de eficiência. A outra corrente se identificava com a tese do Estado mínimo: a diminuição da presença do Estado na economia, com a privatização das empresas estatais, seria a solução para a redução do déficit público. Além disso, a privatização incrementaria a competitividade e a eficiência da alocação de recursos.

Foi esta última visão que terminou por prevalecer. Em 16 de março de 1990, durante o mandato do Presidente Fernando Collor de Mello, foi criado o Programa Nacional de Desestatização (PND).

A privatização da CSN aconteceu em abril de 1993. Do grupo controlador da empresa fizeram parte Vicunha, Bamerindus, Docenave, o Clube de Investimentos dos Funcionários e a Emesa S/A Indústria e Comércio de Metais.

Desde a época de sua privatização, a CSN passou por um profundo processo de reestruturação. Atualmente, a CSN é um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, com capacidade de produção de 5,8 milhões de toneladas anuais de aço bruto.

Em 1999, a CSN inaugurou uma central própria de co-geração termoelétrica, a CTE. Este empreendimento tem capacidade para suprir cerca de 60% das suas necessidades de energia. Além disso, a empresa participa dos consórcios das hidrelétricas de Itá, localizada na divisa do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e de Igarapava, em Minas Gerais.

A CSN está presente também no controle de ferrovias no centro leste, sudeste e nordeste do país. Atualmente, a empresa opera no Porto de Sepetiba o terminal de Carvão (TECAR) e administra, conjuntamente com a Companhia Vale do Rio Doce, o terminal de contêineres do mesmo porto (TECON).

O envolvimento da empresa com estudos e investimentos na área de logística conferiu à CSN um dos menores custos operacionais do mundo.

Seus produtos são escoados para o mercado externo através dos portos de Sepetiba, do Rio de Janeiro e de Angra dos Reis. O transporte ferroviário de seus insumos e produtos é feito pela Ferrovia Centro-Atlântica S/A e pela MRS Logística S/A, empresas nas quais a CSN possui participação acionária.

Este trabalho de monografia tem por objetivo realizar uma análise comparativa entre a CSN antes de sua privatização, em 1993, e após esse período, de forma a compreender os efeitos da privatização sobre a performance da empresa.

Este tema foi escolhido em função de um trabalho de análise acerca da CSN realizado por esta aluna, durante seu estágio no BNDES.

Capítulo 1

No início da década de 30, vivia-se o impacto da depressão mundial desencadeada pela crise de 1929. Sob a luz deste acontecimento, a economia brasileira deixava transparecer sua vulnerabilidade e dependência com relação ao mercado cafeeiro externo: no momento em que se esperava uma das maiores safras de todos os tempos, observou-se a queda vertiginosa dos preços do maior produto de exportação brasileiro, associada à drástica redução do mercado consumidor.

Ainda que fosse mantida uma política de defesa do café, a magnitude da crise ressaltou a necessidade de adaptação da economia brasileira à nova realidade do mercado internacional. Fatos como o encarecimento dos produtos importados, aliados às constantes desvalorizações da moeda brasileira, a existência de capacidade ociosa nas incipientes indústrias nacionais e a disponibilidade de mão-de-obra sugeriam que o caminho a ser tomado era o da industrialização.

Embora ainda não houvesse uma política industrial consistente, inaugurou-se uma nova fase nas relações entre Estado e economia: o Estado passou a atuar cada vez mais como regulador das diferentes atividades, além de se esforçar para definir um planejamento econômico global.

A implantação do Estado Novo, a 10 de novembro de 1937, reforçaria o caráter intervencionista do Estado brasileiro. Anunciou-se, nesse momento, a decisão de promover o reaparelhamento das Forças Armadas e a implementação de um amplo programa de obras públicas. No entanto, um fator era apontado como crítico para a expansão do transporte ferroviário e para a criação de indústria de base no país: a siderurgia.

Naquela época, havia no Brasil um grande número de pequenas usinas – a maior delas, a Belgo-Mineira, instalada em Monlevade (MG) – que garantiam uma produção sempre crescente, tanto de ferro gusa como de laminados de aço. No entanto, essa produção, mesmo que crescente, não supria a demanda da economia em expansão, o que determinava a dependência brasileira com relação à importação de produtos siderúrgicos. Em resumo, o Brasil exportava minério para importar trilhos para suas ferrovias.

A chegada de Getúlio Vargas ao poder marcaria o início de uma série de medidas tomadas pelo Estado no sentido de avaliar a situação da indústria siderúrgica no país. Ao longo de uma década, várias comissões de estudo seriam criadas, até se chegar ao projeto da Companhia Siderúrgica Nacional. Embora tais iniciativas tenham sido marcadas por desencontros e divergências, deve ser reconhecido nelas o mérito de introduzir novos interlocutores, como empresários, técnicos do Governo, empresários, professores e engenheiros metalúrgicos, que se preocupariam com temas como a participação do capital estrangeiro na siderurgia; a preferência por usinas de médio ou grande porte; a criação de uma grande empresa e a natureza de seu capital – privado, misto ou estatal.

Em 1939, a US Steel, maior produtora mundial de aço, enviaria ao Brasil um grupo de técnicos, para avaliar a viabilidade da construção de uma usina a coque, tendo por base uma empresa de capital misto. A US Steel vinha se mostrando interessada em implantar no Brasil a primeira usina a coque, contando para isso com alguma colaboração de capitais brasileiros. Além disso, a US Steel vinha mantendo estreito relacionamento com o Governo brasileiro através do ministro das Relações Exteriores, Osvaldo Aranha, e depois através do major Edmundo de Macedo Soares e Silva.

De fato, foi Macedo Soares quem sugeriu a criação de uma comissão para trabalhar juntamente com o grupo norte americano. Assim, em 5 de agosto de 1939, Getúlio Vargas criou a Comissão Preparatória do Plano Siderúrgico Nacional. Essa comissão possuía ampla liberdade de ação e era presidida pelo próprio major Macedo Soares. Em meados daquele mês, iniciaram-se os estudos realizados pela comissão juntamente com o grupo norte americano.

Os estudos dessa Comissão Mista geraram um relatório, o “Relatório conjunto das comissões brasileira e americana”, apresentado em outubro daquele mesmo ano. Tal relatório propunha a construção de uma usina siderúrgica a ser explorada por uma companhia brasileira do tipo sociedade anônima, cuja organização e direção deveriam ser objeto de negociação posterior entre o governo, os empresários brasileiros e a US Steel. A produção inicial seria de 285 mil toneladas/ano de produtos acabados, embora já fosse projetada uma expansão de mais de 100%. Calculava-se que assim boa parte da demanda do mercado brasileiro seria satisfeita. A usina, projetada para utilizar

coque – com o carvão proveniente de Santa Catarina misturado ao importado - deveria localizar-se perto do Rio de Janeiro, em Santa Cruz. Seriam produzidos trilhos e acessórios, perfis, ferros redondos e chatos, chapas, folhas-de-flandres e ferro-gusa para a fundição, indicando-se para a produção do aço, a partir do gusa líquido e sucata o processo Siemens-Martin. A nova usina seria servida pela Estrada de Ferro Central do Brasil, a ser organizada antes de sua construção, e pelo porto de Laguna, em Santa Catarina, a ser concluído para o escoamento do carvão a ser empregado.

Além disso, o relatório recomendava que fossem realizados estudos prevendo o aparelhamento necessário à exportação do minério de ferro, a troca de minério de ferro por carvão, para o caso de a usina empregar grandes quantidades de carvão importado e a intensificação da exportação do minério de ferro, como meio para a geração de créditos em divisas estrangeiras para o país.

O trabalho desenvolvido pela Comissão Mista comprovou a possibilidade de se construir uma usina siderúrgica de grande porte no país, além de aprovar idéias que vinham sendo defendidas por técnicos brasileiros havia algum tempo.

Após a apresentação do relatório da Comissão Mista, a Comissão Preparatória do Plano Siderúrgico Nacional continuou a desenvolver seus estudos, que foram apresentados ao ministro da Viação e Obras Públicas em março de 1940. Estes estudos se resumiam basicamente em um plano de ação:

“Incentivar a siderurgia com carvão de madeira, em geral, e a Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira, em particular; organizar com capitais mistos do governo e de particulares a usina para perfis pesados, chapas e trilhos, conforme apontado pelo grupo de técnicos americanos e brasileiros; incentivar a fabricação de aços especiais (numa das usinas existentes); incentivar a montagem de uma forja de rodas de vagões e, mais tarde, de locomotivas; impulsionar (com encomendas) as indústrias de construção de máquinas-ferramenta e as calderarias; criar o “Conselho Nacional de Minas e Metalurgia” que terá a finalidade de coordenar a execução dos trabalhos referentes às indústrias de mineração e metalurgia.”

Desta maneira, o trabalho possuía o mérito de conciliar os interesses nacionais com relação à questão da siderurgia no país com a proposta da US Steel de construção de uma grande usina siderúrgica.

No entanto, os interesses da US Steel no Brasil estariam seriamente comprometidos em função da evolução da Segunda Guerra Mundial. A decisão da companhia norte americana de suspender quaisquer empreendimentos no exterior foi comunicada ao governo brasileiro em janeiro de 1940. Apesar do fato de o próprio governo americano estar disposto a colaborar para a solução da questão siderúrgica no país através de seu Eximbank, as dificuldades fizeram com que o governo brasileiro desistisse da associação com empresas estrangeiras e optasse pela constituição de uma empresa nacional, na qual o capital estrangeiro entrasse apenas sob a forma de empréstimo.

No dia 4 de março de 1940, Vargas assinou o Decreto-Lei nº 2.054, que criaria a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional, com o objetivo de organizar a indústria siderúrgica em bases definitivas, dentro do programa já adotado pelo governo. Esta comissão teria total autonomia e seria diretamente subordinada à Presidência da República, foram nomeados como seus integrantes os senhores Guilherme Guinle (presidente), Oscar Weinschenk (relator responsável pela parte de transporte), Ary Torres, Heitor Freire de Carvalho, o capitão-tenente Adolfo Martins de Noronha Torrezão e Edmundo Macedo Soares (relator responsável pela parte da usina em si).

As atividades da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional seriam desenvolvidas através de três subcomissões: a de financiamento, sob a responsabilidade de Guilherme Guinle e Heitor de Carvalho; a de transporte, integrada por Heitor de Carvalho e Oscar Weinschenck; e a de siderurgia, sob o encargo de Macedo Soares, Ary Torres e Adolfo Martins de Noronha Torrezão.

Ao término de seu trabalho, estavam definidas as diretrizes para a organização da usina: a produção deveria girar em torno de 300 mil toneladas, entre perfis médios e pesados, trilhos, chapas e folhas-de-flandres: em relação ao carvão, seria empregado inicialmente o coque obtido com a mistura do carvão de Santa Catarina com o importado; quanto à localização, optara-se pela região entre Barra Mansa e Barra do Piraí, no estado do Rio de Janeiro, de modo a atender critérios de defesa militar, de abundância de água e de facilidade de transporte.

Enquanto isso, o governo brasileiro deu início ao processo de negociação com o governo norte americano para a obtenção do empréstimo junto ao seu Eximbank. Apesar de declarações feitas anteriormente a respeito da construção de uma usina siderúrgica brasileira, o governo norte americano considerava que sua cooperação deveria estar condicionada à participação de empresas norte americanas.

No entanto, um discurso proferido por Getúlio Vargas, em 11 de junho, poria fim à série de impasses com o governo norte americano. Este discurso, embora não se referisse em momento algum à Alemanha ou à Itália, seria interpretado como o anúncio da adesão do Brasil aos países do Eixo.

A interferência direta do Departamento de Estado norte americano, preocupado em implementar alianças estratégicas na América do Sul, levou o Eximbank a conceder o empréstimo de 20 milhões de dólares para a aquisição de máquinas e equipamentos necessários à usina brasileira. Getúlio Vargas concordou em dar a garantia do Tesouro Nacional e o aval do Banco do Brasil.

O esquema de desembolso seria o seguinte: a liberação de uma parcela de 10 milhões de dólares seria imediata, o restante seria liberado em parcelas sucessivas, até que se completasse o montante de 20 milhões. O pagamento do empréstimo se faria num prazo de 13 anos, em 25 parcelas semestrais. A contrapartida brasileira seria de 25 milhões de dólares. A concessão do empréstimo estaria condicionada ainda à criação pelo governo brasileiro de um comitê – a ser formado por engenheiros dos dois países – para coordenar os últimos cálculos e a compra de equipamentos, e de um conselho consultivo, constituído basicamente de técnicos norte-americanos, para opinar sobre o material a ser adquirido e sobre os técnicos que iriam trabalhar na nova usina.

Finalmente, em 30 de janeiro de 1941, Vargas assinou o Decreto-Lei nº 3.002, determinando a criação da Companhia Siderúrgica Nacional e autorizando a construção de uma usina siderúrgica em Volta Redonda. Este decreto-lei também autorizava a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico

Nacional a promover todos os atos necessários à constituição da nova companhia e o Tesouro Nacional a subscrever a parte necessária à integralização de seu capital.

Em 9 de abril de 1941, realizou-se a Assembléia Geral de criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), sociedade de capital misto destinada à fabricação e transformação de ferro-gusa em aço e seus derivados, bem como qualquer atividade que, direta ou indiretamente, estivesse relacionada a estes objetivos. Seu capital inicial seria de 500 mil contos, sendo 50% composto por recursos provenientes das reservas de fundos de aposentadoria e pensões dos bancários, comerciários e industriais e das caixas econômicas e 44% por recursos do Tesouro Nacional. Os outros 6% seriam distribuídos entre particulares.

Empresas de diversos setores comprariam as ações da CSN, entre elas destacam-se: a Companhia Antártica Paulista, a Mesbla, a Sul América de Seguros, a Companhia Docas de Santos, o jornal “A Gazeta”, a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira e a Companhia Brasileira de Usinas Metalúrgicas. Também as bolsas de valores do Rio de Janeiro e de São Paulo comprariam ações da CSN.

Nesta primeira assembléia Geral foi escolhida a primeira diretoria da CSN: Ary Torres foi eleito vice-presidente; Edmundo de Macedo Soares e Silva seria o diretor técnico; Oscar Weinschenck, diretor comercial, e Alfredo de Sousa Reis., diretor secretário.

A escolha do presidente da Companhia dependeria da aprovação de Getúlio Vargas. Este era o meio pelo qual o governo federal manteria seu controle sobre a empresa. De fato, a nomeação de Guilherme Guinle dependeu de um ato assinado por Getúlio Vargas.

Passados cinco anos desde a assinatura do decreto-lei que determinava a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, mais precisamente em março de 1946, a coqueria da usina de Volta Redonda começou a ser aquecida. Em seguida, seria a vez do alto-forno. No dia 11 de junho de 1946, ferro-gusa correu pela primeira vez pelos batentes do alto forno nº1 da usina de Volta Redonda. Em seguida, todas as outras unidades da usina também entrariam em funcionamento. No entanto, a usina de Volta Redonda só seria oficialmente inaugurada no dia 12 de outubro de 1946.

Naquele momento, a usina de Volta Redonda possuía três fornos Siemens-Martin, que geravam uma produção nominal de 150 toneladas por corrida cada. Além disso, a usina possuía também as fundações para a instalação de um quarto forno.

Em 1947, esses equipamentos garantiram uma produção de 94.342 toneladas de laminados, ou seja, 31,8% da produção brasileira. No ano de 1948, todos os setores da usina funcionaram em conjunto pela primeira vez. Neste mesmo ano a CSN deu início a obras complementares: foram construídos o quarto forno Siemens-Martin e uma quinta bateria de fornos-poço, além de cinco novos fornos para o recozimento das chapas. Essas obras significariam a expansão da capacidade da aciaria para 420 mil toneladas/ano de lingotes.

Cabe destacar que, em 1948, foram produzidas 198.300 toneladas de laminados e, em 1949, essa produção saltaria para 226.900 toneladas.

Capítulo 2

Em 29 de outubro de 1945, Getúlio Vargas viu-se compelido a abandonar o poder, transmitindo-o ao Judiciário. Neste momento, estava encerrado o Estado Novo.

A Presidência da República foi ocupada por José Linhares. Durante sua permanência no cargo (29/10/1945 a 31/01/1946) foram realizadas as eleições presidenciais. O general Gaspar Dutra, apoiado pela coligação PSD-PTB, foi eleito por ampla maioria.

Segundo Sérgio Besserman Vianna, a política econômica implementada durante o Governo Dutra possui períodos distintos, demarcados por duas medidas de considerável relevância: “ O primeiro foi a mudança na política de comércio exterior, com o fim do mercado livre de câmbio e a adoção do sistema de contingenciamento às importações, entre meados de 1947 e início de 1948. O segundo foi o afastamento do ministro da Fazenda, Correa e Castro, em meados de 1949, indicando a passagem de uma política econômica contracionista e tipicamente ortodoxa para outra, com maior flexibilidade nas metas fiscais e monetárias.”

De fato, a prioridade dada ao combate a inflação e a ilusão de que o país se encontrava em uma situação confortável com relação às suas reservas de divisas levaram a adoção do câmbio fixo à paridade de 1939, de Cr\$18,5/US\$, sendo instituído o mercado livre, com a abolição das restrições a pagamentos existentes desde o início dos anos 30. Cabe ressaltar que, durante o período compreendido entre os anos 1937 e 1945, os preços no Brasil aumentaram duas vezes mais do que nos Estados Unidos, o que significa que a taxa cambial escolhida encontrava-se claramente sobrevalorizada.

A taxa cambial sobrevalorizada aliada ao fim da Segunda Guerra Mundial causaram a queda das exportações brasileiras e o respectivo aumento das importações. As importações brasileiras eram afetadas não apenas pelas necessidades de reequipamento da indústria nacional, como também por um severo acréscimo de preços, em torno de 75% entre 1937 e 1946.

As reservas em moedas conversíveis reduziram-se rapidamente e o Brasil passou a acumular atrasados comerciais. Surge, então, a necessidade de se implementar controles seletivos sobre as importações brasileiras.

“Os controles cambiais e de importações do pós-guerra começam a ser estabelecidos em julho de 1947, com a instituição do regime de controle de câmbio por cooperação, segundo o qual os bancos autorizados a operar em câmbio eram obrigados a vender ao Banco do Brasil 30% de suas compras de câmbio livre, à taxa oficial de compra. Atendidos os compromissos do governo, o Banco do Brasil forneceria câmbio de acordo com uma escala de prioridades que favorecia a importação de produtos considerados essenciais.” (Sérgio Besserman Vianna, em A Ordem do Progresso)

No entanto, esse controle não seria rigoroso. Apenas no princípio de 1948, seria adotado o primeiro sistema de restrição a importações, baseado na concessão de licenças prévias para importar de acordo com as prioridades do governo. As importações brasileiras permaneceriam comprimidas até o segundo semestre de 1950, quando o governo Dutra iniciou uma certa liberalização na concessão de licenças de importação.

Ainda segundo Sérgio Besserman, a partir de 1949, o sistema de licenças prévias à importação passou a ser visto como um instrumento de promoção de substituição de importações: “A manutenção de uma taxa de câmbio sobrevalorizada e a imposição de medidas discriminatórias à importação de bens de consumo não essenciais e os com similar nacional, propiciaram um estímulo considerável ao estabelecimento de indústrias produtoras desses bens de consumo, principalmente de bens de consumo duráveis”.

A política cambial do governo Dutra, portanto, dificultou as importações e favoreceu a industrialização. O crescimento da demanda interna por aço também crescia rapidamente em função da aceleração da industrialização. Neste cenário, a CSN decide realizar seu primeiro plano de expansão.

Este plano de expansão, denominado Plano B, previa a construção do alto forno nº2, de mais 21 fornos na coqueria e dos fornos Siemens-Martin nº5 e nº6, além de melhorias nos fornos-poço e nas laminações. Com a implementação do Plano B, a empresa pretendia expandir sua capacidade produtiva para 750 mil toneladas/ano de aço. Os estudos previam ainda a expansão da usina termelétrica de Capivari (SC) e a implantação da Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM) – que entraria em atividade em 1953 - , além da compra de dois novos navios.

O custo inicial do projeto foi avaliado em US\$ 50 milhões (cinquenta milhões de dólares norte americanos). Novamente, a CSN buscou apoio junto ao Eximbank norte americano para financiar o projeto de expansão.

“ Ao empréstimo em dólares do Eximbank – necessário para a compra de equipamentos nos Estados Unidos – corresponderia uma parte em cruzeiros, a ser levantada para o pagamento das obras e demais serviços realizados em Volta Redonda. Tal como da primeira vez, o Eximbank exigiu a participação da firma Arthur G. Mckee, que ficaria responsável pelo desenvolvimento do projeto técnico e coordenaria as concorrências para a compra dos equipamentos produzidos nos Estados Unidos. O Eximbank considerou ainda imprescindível uma auditoria contábil na CSN, a ser realizada pela Price Waterhouse Peat & Co.” (CSN Um sonho feito de aço)

Em agosto de 1950, chegaram ao fim as negociações junto ao Eximbank. A empresa obteve um empréstimo de US\$ 25 milhões (vinte e cinco milhões de dólares norte americanos), recebendo para tanto a garantia do Tesouro Nacional. A contrapartida em cruzeiros foi assegurada por meio de um novo aumento de capital de Cr\$ 500 milhões (quinhentos milhões de cruzeiros), sendo a maior parte integralizada pelo Tesouro Nacional.

No entanto, a implantação do Plano B não foi bem sucedida. Em função das longas negociações com o Eximbank, de atrasos nas encomendas da CSN, causados pela Guerra da Coreia, e, principalmente, do aumento da demanda interna, a expansão da capacidade

produtiva que seria implementada através do Plano B não seria mais satisfatória. Em 1951, a CSN já realizava estudos para um novo plano de expansão, o Plano C.

No ano de 1951, Getúlio Vargas voltava à Presidência da República. Em sua mensagem ao Congresso no início do ano legislativo de 1952, Getúlio Vargas mencionava o excelente desempenho da CSN durante o ano de 1951 e ressaltava a importância de uma nova expansão da usina, de modo a alcançar a produção de um milhão de toneladas de lingotes de aço ao ano. Na visão do então Presidente da República, a expansão da capacidade produtiva da CSN se justificava pela economia de divisas que traria ao país e pela redução dos preços no mercado interno.

Em 1952, a CSN adquiriu o controle acionário da Sociedade Carbonífera Próspera S.A., que possuía reservas de carvão nas proximidades de Tubarão (SC) estimadas em 50 milhões de toneladas. Por outro lado, a empresa foi prejudicada financeiramente quando o governo fluminense revogou a isenção tributária que havia sido concedida à empresa desde de a sua criação. No ano anterior, a Companhia já havia perdido a isenção de consumo e de renda.

Apesar do faturamento crescente, a empresa enfrentaria, a partir de 1953, outros momentos de dificuldades financeiras, muitas das quais associadas à falta de materiais importados, o que prejudicava a própria produção.

No ano de 1954, entraria em funcionamento o segundo alto-forno de Volta Redonda, do qual se esperava uma produção diária de 1.200 toneladas de ferro-gusa. Neste mesmo ano, chegava ao fim, de maneira trágica, o governo Vargas.

O ano de 1956 foi o primeiro ano de governo de Juscelino Kubitschek. Este governo, segundo Luiz Orenstein e Antônio Claudio Sochaczewski, “caracterizou-se pelo integral comprometimento do setor público com uma explícita política de desenvolvimento”. De fato, a política de desenvolvimento de Juscelino Kubitschek, consolidada no Plano de Metas, dava destaque aos setores de bens de produção, infra-estrutura e transporte, aumentando permanentemente a demanda por aço e seus derivados.

Tal fato levou à implantação, em 1956, do Plano C de expansão pela Companhia Siderúrgica Nacional. Este plano já havia sido aprovado pelo governo federal em 1951, no entanto, os atrasos na negociação para a obtenção de crédito junto ao Eximbank norte-americano, atrasaram sua execução.

O Plano C previa a ampliação da segunda bateria, com mais 35 fornos, com capacidade de 400 toneladas/dia, de maneira a elevar a capacidade de produção de coque da usina para 1.970 toneladas/dia; a construção de dois novos fornos Siemens-Martin, nº7 e nº8, com capacidade para 200 toneladas por corrida cada um, além da reforma do alto-forno nº1, de modo a ampliar sua capacidade para essa mesma tonelagem; a reforma dos fornos-poço da laminação, com aumento do número de baterias, a expansão da fábrica de subprodutos (alcatrão e benzol); a instalação da sexta caldeira no laminador de tiras a quente; a construção de um novo laminador de bordas de 34 polegadas, uma segunda linha de decapagem contínua de 48 polegadas e novas bobinadeiras; a implantação do laminador de tiras a frio nº2, de três cadeiras – o que permitiria que o laminador de tiras a frio nº1, que fora reformado durante o Plano B, ficasse exclusivamente reservado às folhas-de-flandres; o acréscimo de duas novas linha de acabamento de trilhos e de três novos leitos de resfriamento no setor do laminador de trilhos e de três novos leitos de resfriamento no setor do laminador de trilhos e perfis. Além disso, o plano previa a expansão da mineração de Casa de Pedra (MG) e da usina termelétrica de Capivari (SC) e a construção da fábrica de ferro-ligas de Lafaiete (MG).

A estimativa para o custo inicial para a execução do Plano C girava em torno de 30,5 milhões de dólares norte-americanos, que seriam obtidos por meio de empréstimos, para o pagamento de equipamentos e serviços importados, e mais 500 milhões de cruzeiros, a serem subscritos pelo governo e por particulares, para gastos no Brasil. O anúncio da concessão do empréstimo pelo Eximbank norte-americano foi realizado em fevereiro de 1956. As condições do empréstimo seriam semelhantes às dos dois contratos anteriores, como, por exemplo, a responsabilidade da Arthur G. McKee pela elaboração e fiscalização do projeto e a exclusividade para equipamentos norte-americanos. O empréstimo teria o prazo de 19 anos para ser amortizado, com uma carência de cinco anos, a uma taxa de juros de 5% ao ano.

Cabe ressaltar que neste momento se dava o início da implantação do Plano de Metas. Esperava-se do setor siderúrgico um aumento da capacidade de maneira a suprir as necessidades das antigas e novas indústrias: em 1955, a produção interna de laminados atingiu a marca de 1,07 milhão de toneladas, mas mesmo assim foi necessário importar cerca de 250 mil toneladas. Particularmente, o Plano de Metas previa a expansão da capacidade da CSN para 2,3 milhões de toneladas/ano de aço bruto até 1960.

Em 1958, a CSN se juntou à Sociedade Termoelétrica do Capivari (Sotecal), que então planejava a construção de uma grande usina termelétrica em Tubarão (SC) com o intuito de aproveitar o carvão vapor produzido ao longo do processo de lavagem. Também nesse ano, a empresa realizou um aumento de capital. Além deste, outros aumentos de capital, de maior porte, ocorreriam nos dois anos seguintes. Para tanto, a empresa empregou o recurso de transformar suas reservas em capital.

Entre 1956 e 1960, anos em que desenvolveu o Plano C, a CSN teve uma produção extremamente diversificada. Neste mesmo período, a empresa auferiu lucros em torno de 117 milhões de dólares norte-americanos. Em 1960, quando as obras no setor de laminação ainda não estavam encerradas, a usina atingiu uma produção de 1.005.670 toneladas de aço bruto e 716.726 toneladas de laminados. Além disso, a introdução da sinterização na coqueria – processo destinado à aglomeração de minério de ferro – garantiu um sensível barateamento do processo de produção de ferro gusa. Em 1961, a produção atingiu 1.129.000 toneladas de lingotes e 851.126 toneladas de laminados, valores correspondentes a 49,5% e 44%, respectivamente, da produção nacional na época.

No entanto, apesar de seu bom desempenho, no final da década de 50, foram introduzidas algumas mudanças internas na CSN que, na visão de antigos funcionários, corresponderam à introdução da política na condução da empresa e o abandono de critérios essencialmente técnicos. Estas mudanças significariam o início de um período de crise que se estenderia até o início dos anos 90:

“O primeiro indício dessas transformações pôde ser visto em outubro de 1959, quando o general Edmundo Macedo Soares e Silva apresentou seu pedido de demissão da presidência da empresa. Desde o início do governo Kubitschek, Macedo Soares vinha-se mostrando em desacordo com a política governamental para o setor siderúrgico, não apenas por considerar que o preço do aço e seus derivados estavam sendo comprimidos para subsidiar o crescimento de outros setores – como o da construção civil e o da indústria automobilística - , mas também porque a aplicação da Lei das Tarifas anulava algumas das vantagens que a CSN tinha para a importação de carvão e de peças de reposição. Além disso, a CSN estava tendo que enfrentar vários outros tipos de aumentos – de salários, do preço de óleos combustíveis e do carvão nacional - , sem poder reajustar seus próprios preços. Gradualmente, portanto, a política do governo para o setor vinha reduzindo a margem de lucro da empresa”. (*CSN, Um sonho feito de aço e ousadia*)

A gota d'água para o pedido de demissão de Macedo Soares foi a criação do cargo de diretor comercial e a nomeação de Frederico Mindello para ocupá-lo, por determinação direta de Juscelino. A nomeação do responsável pela área comercial pelo presidente da República marcava uma nova intervenção do governo federal, ao mesmo tempo que esvaziava o poder tanto do presidente da CSN quanto de seu diretor industrial, até então responsáveis pela compra e venda na empresa: o setor comercial, além de fazer a ligação com o setor privado, definia as possibilidades de lucro, assumindo assim importante papel estratégico.

A saída de Macedo Soares, que foi substituído pelo vice-presidente (e primo de Juscelino) João Kubitschek de Oliveira, refletiu os conflitos existentes entre grupos que defendiam a autonomia da empresa estatal, e desejavam orientá-la por uma lógica empresarial, e setores governamentais que a encaravam como um instrumento da política econômica.

Em 1959, o governo federal encarregou a CSN de importar o aço necessário para complementar a demanda interna pelo produto. Para isso, o governo federal concederia à empresa vantagens cambiais. O preço de venda seria composto por uma média entre o preço do produto nacional, mais barato, e o do produto importado, de modo a não onerar os setores industriais. No início dos anos 60, a crise na Companhia Siderúrgica Nacional se tornaria mais

aparente: às altas taxas de inflação juntaram-se a contração dos investimentos públicos e privados e a recessão do mercado consumidor de aço e seus derivados.

Em 1961, após a renúncia de Jânio Quadros, João Goulart assume a presidência da República e nomeia o almirante Lúcio Meira presidente da CSN. Este foi o início de uma nova fase nas relações da empresa com o governo. Para o novo presidente, “ à empresa estatal caberia preencher espaços fundamentais não ocupados pelas empresas privadas – por falta de interesse ou de condições”.

A frente da CSN, Lúcio Meira extinguiu a diretoria comercial, que passaria a ser dividida em diretoria de compras e diretoria de vendas e se mostrou interessado em dar continuidade à expansão da usina. De fato, neste mesmo ano, deu-se início à implantação de um Plano Intermediário. Com a implantação do Plano Trienal, esperava-se que a produção de lingotes fosse aumentada para 1,4 milhões de toneladas/ano, e a de folhas-de-flandres para 150 mil toneladas.

Segundo A. M. Furtado Greco, as principais reformas executadas durante o Plano Trienal foram: a reforma do alto-forno nº1, passando a produzir 1.400 toneladas/dia de ferro gusa; os alto-fornos nº1 e nº2 passaram a ter sistemas de injeção de óleo combustível a vapor; aciaria Siemens-Martin – fornos passaram a possuir injeção de oxigênio, passando a produzir mais 400.000 toneladas ano de lingotes; a construção de uma nova bateria elevou a capacidade dos fornos-poço de 1,3 milhão de toneladas/ano para 1,4 milhão de toneladas/ano de lingotes; o laminador desbastador foi reformado, ampliando sua capacidade para 1,4 milhão toneladas/ano de lingotes; o laminador de tiras a frio nº1 também foi reformado; foram construídos o terceiro forno de placas (no laminador de tiras a quente) e novos fornos de recozimento (na laminação a frio); o principal equipamento adicionado na expansão foi a segunda linha de estanhamento eletrolítico, para a produção de 150.000 toneladas/ano de folhas.

O custo total para implantação do Plano Intermediário foi estimado em cerca de 30 milhões de dólares norte-americanos, dos quais 16 milhões seriam gastos com o pagamento de bens e

serviços contratados nos EUA. Para obter os recursos necessários, a empresa recorreu novamente ao Eximbank norte-americano. No entanto, as circunstâncias políticas do momento fizeram com que o pedido de ajuda financeira da empresa fosse transferido para a Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID), da Aliança para o Progresso.

Como mencionado acima, a CSN iniciou a execução do Plano Trienal em 1961, antes mesmo de obter o empréstimo para tanto. Apenas em 1964, o acordo para o financiamento foi assinado. Mesmo assim, o montante acordado foi de apenas 5,5 milhões de dólares norte-americanos. A empresa obteve outros 2 milhões diretamente com os fornecedores norte-americanos. A solução seria dividir o Plano Trienal em duas etapas, deixando para mais tarde a reforma dos alto-fornos, do desbastador e do laminador de tiras a frio nº1.

Em 1962, a CSN iniciou a elaboração do Plano D, através do qual pretendia-se expandir a capacidade nominal da indústria para 3,5 milhões de toneladas/ano. Neste mesmo ano, a CSN criou um laboratório técnico, destinado ao aprimoramento da purificação do carvão nacional, e, em 1963, formou uma empresa para desenvolver a engenharia de projetos das usinas siderúrgicas, chamada Companhia Brasileira de Projetos Industriais (Cobrapi), que deveria estimular a tecnologia nacional a produzir bens de capital.

A CSN contou com a assessoria da Arthur McKee na elaboração do Plano D. No entanto, em função dos problemas para a obtenção de recursos para a conclusão do Plano Intermediário, a empresa foi obrigada a adiar esta etapa de sua expansão.

“A conjunção de fatores também ajudou a agravar a situação da CSN, principalmente a partir de 1961, quando o governo fixou um preço único para o aço, de modo a permitir que empresas situadas nas regiões mais distantes consumissem o produto por um preço tão barato quanto as indústrias do Rio de Janeiro ou de São Paulo. Pretendia-se reduzir as disparidades regionais, mas o resultado foi o decréscimo na relação entre o preço médio e o custo médio do produto. Paralelamente, a CSN teve que enfrentar dois outros problemas inesperados, a pressão dos trabalhadores por maiores salários e por uma participação mais justa nos lucros da

empresa, e a concorrência no mercado de aços planos com a Usiminas e a Cosipa, que haviam entrado em operação”. (CSN Um sonho feito de aço)

Em função de tais acontecimentos, no início de 1962, a empresa elevou o preço de seus produtos – que já haviam sido reajustados em outubro do ano anterior – no intuito de restabelecer seus índices de rentabilidade financeira, e com isso dar continuidade às obras de expansão da usina. “Essa medida foi tomada, no entanto, em meio a uma a uma séria crise, que atingia não apenas a CSN, mas todo o setor siderúrgico: as importações vinham crescendo a uma taxa mais elevada do que a produção interna – uma proporção de 22,4% para 9,5% - onerando assim os consumidores”. (CSN, Um sonho feito de aço)

Tal quadro fez com que o governo federal interviesse nos novos aumentos, ao passo em que era criada, no Ministério da Indústria e Comércio, uma comissão para examinar os preços praticados pela CSN. Após ter seu pleito examinado por tal comissão, a CSN foi autorizada a aumentar seus preços em 40%.

Cabe ressaltar que esta foi a primeira vez que o governo tentou de alguma forma controlar os preços praticados pela CSN. No entanto, após 1964, esta prática se tornaria uma constante. Como reação, foi criado o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) com o intuito de liderar um movimento que formulasse uma política para o setor.

Em 31 de março de 1964, o presidente João Goulart foi deposto e, com ele, boa parte da diretoria da CSN.

No que diz respeito à trajetória da Companhia Siderúrgica Nacional, o período compreendido entre os anos de 1964 e 1974 foi marcado por três medidas tomadas pelo governo federal: a contratação, em 1966, da consultoria norte-americana Booz, Allen & Hamilton International (BAHINT) para a elaboração de um plano para o setor siderúrgico; a formação do Conselho Nacional da Indústria siderúrgica (Consider) em 1968, e a formação da ‘holding’ Siderúrgica Brasileira S/A – Siderbrás em 1973.

O relatório apresentado pela BAHINT foi alvo de grandes polêmicas, principalmente com relação a suas propostas de contenção da produção. Tal fato levou à criação do Grupo Consultivo da Indústria Siderúrgica (GCIS), com a finalidade de rever os relatórios apresentados pela consultoria norte-americana e, com base nos recursos existentes, elaborar um novo programa de expansão para o setor.

“Definido em 1967, o Plano Siderúrgico Nacional representou, na prática, a institucionalização do planejamento estatal no setor siderúrgico, a ser consubstancializado na criação do Sistema Siderúrgico Nacional e do Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica. Ao assinalar o elevado grau de concentração existente no setor, o Plano – que “emperraria por falta de recursos – sugeria uma nova divisão do mercado entre as empresas que produziam laminados planos (estatais) – que se direcionarariam a mercados específicos, o que minimizaria a competição entre elas – e as que produziam laminados não-planos (privadas). Enquanto à CSN caberia a produção de planos revestidos, trilhos e perfis, a Usiminas ficaria com a produção de laminados a quente, e a Cosipa, com laminados a frio. Com isso, tornava-se necessário um redimensionamento dos planos de expansão: “O Plano (sugeria), então, a integração dos programas de expansão das três grandes usinas produtoras de aços planos, devendo a CSN subdividir o Plano D em duas etapas.” (CSN, *Um sonho feito de aço e ousadia*)

No início do ano de 1968, seriam apresentados e aprovados pela Presidência da República os relatórios desenvolvidos pelo GCIS. Os relatórios continham as seguintes recomendações: a constituição de um Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica (Consider), encarregado de traçar a política siderúrgica para o país; e, com o objetivo de aglutinar todas as empresas estatais do setor, a criação de uma holding siderúrgica, que passaria a chamar-se Siderurgia Brasileira S/A – Siderbrás.

A situação financeira da CSN vinha sem agravada em função de vários fatores, dentre eles destacam-se: um decreto assinado por Castelo Branco subordinando os reajustes salariais do serviço público federal, inclusive das sociedades de economia mista, ao Conselho Nacional de Política Salarial e o controle de preços do aço, a ser exercido pela Comissão Nacional de

Estímulo à Estabilização de Preços (Conep), no mesmo momento em que o setor verificava uma retração no mercado interno, em função da política antiinflacionária do implementada pelo governo, e que era concedida à indústria privada autorização para reajustar seus preços.

Tais medidas não afetariam apenas a situação financeira da CSN, mas reduziriam o capital de giro das indústrias do setor siderúrgico nacional. No entanto, a CSN sofreria com outras pressões governamentais como, por exemplo: a empresa foi obrigada a incorporar a Fábrica de Óleo de Palma (Opalma) e a assumir a direção da usina de Moji das Cruzes, de posse do grupo Jafet. Além disso, a CSN foi impelida a criar a “Sotecna” – Sociedade Técnica de Corretagem de Seguros – e a ampliar a área de atuação da Companhia Imobiliária Santa Cecília (Cecisa), que se destinava a implementar a política habitacional da Companhia e a partir de então passaria a agir como empresa imobiliária.

Após registrar quedas sucessivas em seu lucro, em 1967, a empresa não distribuiu dividendos e participações nos lucros. A empresa tinha dificuldade para repor peças e equipamentos e para adquirir matérias-primas essenciais ao funcionamento da empresa. A CSN já não conseguia atender as exigências impostas pelo mercado.

“Todos esses fatores transformaram a CSN, entre as empresas estatais do setor, na mais prejudicada, com vendas estacionadas em 800 mil toneladas/ano, aproximadamente. O agravamento progressivo das dificuldades financeiras vividas nesse período não poderia deixar de interferir no andamento dos planos de expansão da empresa. Por outro lado, as projeções para o consumo de aço no país feitas por diversos escritórios – inclusive o BNDE – previam um grande aumento nos próximos dez anos: a mais modesta delas estimava o aumento em cerca de 144%. Assim, ao mesmo tempo que se via às voltas com a mais séria das crises desde sua criação, a CSN também compreendia a necessidade de promover mais uma vez a expansão da capacidade de produção de sua usina”. (CSN, Um sonho feito de aço)

Para enfrentar a crise financeira pela qual a empresa vinha passando, foram adotadas diversas medidas de contenção de custos, tais como a redução do quadro de funcionários,

mudanças na política de gestão da força de trabalho e arrocho salarial. No final de 1968, o relatório anual da empresa apresentava os primeiros sinais de recuperação financeira.

Além disso, a empresa implantou um programa de renovação de recursos, com valorização da escolaridade formal. Na realidade, tal programa buscava repor os operários qualificados que haviam deixado a empresa, atraídos por melhores salários oferecidos por outras empresas do setor. Foram implantados também um novo Plano de Cargos e Salários e um Sistema de Avaliação e Desempenho dos funcionários.

Neste mesmo momento, deu-se a conclusão da elaboração do Plano D, que previa a expansão da capacidade da Usina de Volta Redonda de 1,4 para 3,5 milhões de toneladas/ano de lingotes, no período compreendido entre os anos de 1965 e 1975, em duas etapas: a primeira etapa, que deveria ser desenvolvida entre os anos de 1965 e 1971, aumentaria a capacidade da usina de 1,4 para 2,3 milhões de toneladas/ano; a segunda etapa, a ser implementada entre 1972 e 1975, pretendia aumentar a capacidade de produção de 2,3 para 3,5 milhões. O custo total estimado da implantação do Plano D era de cerca de 559 milhões de dólares norte-americanos.

A pedido do governo federal, a CSN submeteu o plano à avaliação da firma de consultoria norte-americana Bahint. A Bahint, levando em consideração a situação financeira na qual a empresa se encontrava e as políticas antiinflacionárias promovidas pelo governo, não aprovou o projeto. Além disso, havia outras duas empresas estatais que produziam com capacidade ociosa, a Cosipa e a Usiminas. A CSN reduziu as metas propostas pelo plano, propondo uma expansão para 2,5 milhões toneladas/ano de lingotes. Apesar disso, a Bahint aconselhou a não implementação do projeto.

O Plano D de expansão da capacidade da CSN seria incorporado ao 1º Plano Siderúrgico Nacional e a avaliação realizada pelo GCIS determinaria que a expansão deveria ser realizada em dois estágios. “A nova política governamental de divisão do mercado propiciaria também um maior desenvolvimento para as duas outras estatais, ocasionando não apenas perda de mercado para a CSN, como perda de poder político – muito embora o GCIS, ao definir áreas

de produção para as empresas, reservasse à CSN o monopólio da produção de laminados planos revestidos. Além disso, a CSN se beneficiaria dos pequenos reajustes periódicos determinados pelo governo no preço do aço e de seus derivados, o que ajudaria na reposição das perdas”.

Finalmente, em 1968, a CSN deu início as obras do primeiro estágio do Plano D. A conclusão, prevista para 1973, desta etapa significaria um aumento para 1,7 milhões de toneladas/ano de lingotes, com ênfase nas linhas de produtos revestidos (folhas-de-flandres e zincadas).

O custo total da expansão seria de cerca de 116 milhões de dólares norte-americanos. Deste montante, 70,7 milhões corresponderiam a compras e pagamentos de serviços realizados no exterior. Para a obtenção dos recursos, a empresa pretendia conseguir um financiamento junto ao Eximbank norte-americano para os gastos em dólar e aumento de capital da empresa para a parte do projeto realizada no Brasil, a ser realizado com ajuda do governo federal.

A empresa só conseguiria fechar contrato de financiamento com o Eximbank norte-americano em 1968, garantido assim 30 milhões de dólares norte-americanos para dar início ao Estágio 1. Após realizar uma nova revisão do projeto de expansão, a CSN obteve outros 4 milhões de dólares junto ao Eximbank, que seriam contudo insuficientes.

Para garantir os recursos restantes a CSN viu-se forçada a procurar novas fontes de financiamento. De fato, a empresa obteve créditos adicionais junto ao Banco do Brasil, à Cable Belt – empresa fornecedora de equipamentos para a usina – e ao Banco inglês Baring Brothers – este, a partir da contratação com firmas inglesas de construção da sinterização nº2.

Problemas com as firmas inglesas ocasionariam sucessivos atrasos na conclusão do do Estágio 1, não apenas na etapa de construção, mas também na fase operacional. Apenas em 1976, com três anos de atraso, chegaram ao fim as obras que garantiriam à CSN uma produtividade de 1,7 milhões de toneladas/ano de lingotes e de 1,27 milhões de toneladas/ano de laminados. No entanto, os atrasos na conclusão do cronograma também se refletiram nos

custos de implantação do projeto, que já se encontravam em torno de 150 milhões de dólares norte-americanos.

No início da década de 70, o Brasil vivia a fase do chamado “milagre econômico”, no qual verificou-se altas taxas de crescimento da economia brasileira. A economia mundial passou a oferecer condições excepcionalmente favoráveis aos países em desenvolvimento. A demanda por aço cresceria e a política governamental para o setor siderúrgico sofreria adaptações para atender a esta demanda.

Segundo estudos realizados pelo Consider, o consumo de aço atingiria 20 milhões de toneladas de lingotes/ano em 1980, fato que exigiria do setor siderúrgico um aumento de sua capacidade produtiva da ordem de 11 milhões de toneladas/ano. À CSN, caberia um aumento para 4 milhões de toneladas/ano, aumento já proposto pela na versão inicial do Plano D.

“Para adequar-se às novas metas definidas pelo Consider, a Companhia Siderúrgica foi obrigada a cumprir um rigoroso cronograma de obras, a partir da conclusão do Estágio 1 – até então ainda prevista para o ano de 1973 -, que compreenderia ainda a realização do Estágio 2, entre 1973 e 1976, visando à ampliação para 2,5 milhões de toneladas de lingotes/ano, e do Estágio 3, que capacitaria a usina a produzir os 4 milhões de toneladas/ano previstos pelo Consider para 1980”.

O projeto de expansão do Estágio 2 seria realizado conjuntamente pela Cobrapi, subsidiária da CSN, pela Arthur G. McKee e pela US Steel.

O projeto previa, entre outros itens, a bateria de coque nº3, o alto forno nº3, a aciaria LD, o lingotamento contínuo de placas (2 veios), linhas de estanhamento eletrolítico (3 e 4), uma linha de recozimento contínuo, uma calcinação, a fábrica de oxigênio nº3, a reforma do laminador de tiras a quente, a exploração da mineração calcária Arcos, a linha de zincagem contínua nº1, reformas no laminador de tiras a quente e nos laminadores de tiras a frio e a sinterização nº3.

O custo total do projeto era de cerca de 423,7 milhões de dólares norte-americanos, dos quais 205 milhões viriam da própria CSN. O restante dos recursos seria negociado diretamente pelo Ministério Da Indústria e Comércio e pelo Consider com o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O Banco Mundial fez uma série de exigências à CSN, dentre elas destacam-se o acompanhamento das obras por uma firma de engenharia reconhecida e concorrências internacionais para a compra de equipamentos, até a reestruturação administrativa da empresa e a fiscalização permanente do banco. Mesmo assim, os dois bancos não se mostraram dispostos a financiar o projeto integralmente. Para obter o restante dos recursos, o governo brasileiro recorreu à obtenção de linhas de crédito bilaterais com países como Japão, Inglaterra, USA e Alemanha. Os gastos em moeda nacional deveriam ser cobertos com aumentos de capital a serem realizados com a participação do Tesouro Nacional. No entanto, seria ainda necessário recorrer a recursos provenientes do BNDE, para financiamento em moeda, e da Agência Especial de Financiamento Industrial (Finame), que financiaria a compra de equipamentos nacionais.

“A realização do Estágio 2 do Plano D de expansão apresentou diversos problemas para a Companhia Siderúrgica. Ao seu término, o orçamento havia atingido 838,4 milhões de dólares, cerca de 98% a mais que o valor inicialmente estipulado, o que acabou por colocar a empresa em uma situação próxima da insolvência”.

Cabe ressaltar que não apenas os sucessivos atrasos na conclusão das obras ou os respectivos aumentos nos custos de implantação do projeto precipitaram a crise que atingiria a empresa a partir de 1974. Em função da reforma administrativa exigida pelo Banco Mundial, foi criado o cargo de vice-presidente executivo, que seria responsável por coordenar todas as atividades operacionais. As disputas pelo cargo acabaram ocasionando uma profunda crise administrativa dentro da empresa, caracterizada pela ruptura verificada em sua cúpula gerencial.

A crise financeira e política vivida pela empresa levou o Banco Mundial a interferir junto ao governo brasileiro, pressionando o presidente Geisel para que providenciasse a renovação completa da diretoria da empresa. Em 1976, após problemas gerados pela inauguração prematura do alto-forno nº3, ocorreram as demissões dos principais diretores, vice-presidentes executivo, industrial e de engenharia da CSN.

Finalmente, em 1978, as obras do Estágio 2 seriam dadas por concluídas em função da pressão exercida pelo Banco Mundial, apesar de a aciaria LD estar funcionando precariamente.

Apesar de tantos problemas, o rápido aumento do consumo de aço no país e as projeções de crescimento contínuo da economia impulsionavam os planos de expansão da CSN. De fato, ainda em 1974, a empresa obteve autorização do Consider para comprar um novo terreno em Itaguaí (RJ), onde pretendia instalar sua segunda usina. Além disso, embora as obras do Estágio 2 ainda estivessem no princípio, o Consider decidiu antecipar para aquele ano as obras do Estágio 3.

Em 1976, novamente pressionada pelo Banco Mundial, a CSN autorizaria a Cobrapi, assessorada pela firma norte-americana US Steel Engineers and Consultants, a rever o projeto do Estágio 3, de modo a torná-lo viável, econômica e financeiramente.

“A revisão do projeto de Estágio 3 feita em 1976 concluiu que, entre todas as alternativas, a mais aceitável era a que considerava a instalação de um terceiro conversor na aciaria LD, aumentando sua capacidade de produção para 4,6 milhões de toneladas/ano de aço líquido. Além do aumento da produção em toneladas, seria necessário complementar as instalações já existentes, modernizando-as ou mesmo substituindo-as, no caso das instalações que, pela sua idade, já tinham se tornado obsoletas, devido às exigências maiores de qualidade do mercado atual.

(...) Dos três estágios do Plano D de expansão, o terceiro foi o mais importante. O investimento total alcançou 2,4 bilhões de dólares. (...) O Estágio 3 não implicou apenas uma expansão da produção; houve uma modernização completa da antiga usina, com a substituição

total de equipamentos importantes como a Aciaria Siemens Martin e as linhas de Decapagem Contínua nº1 e 2 e o Laminador de Tiras a Frio nº1. (...) (Além disso), consciente do impacto que causam ao meio ambiente as operações de sua usina, a CSN investiu em seu Estágio 3 123 milhões (de dólares) em equipamentos de controle de poluição”.

O esquema para a obtenção do financiamento para a implantação do Estágio 3 era semelhante com o estabelecido para o Estágio 2 e contava ainda com recursos provenientes do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), do BNDE e da Finame.

No entanto, as discussões entre a CSN e o Banco Mundial acerca do Estágio 2 também atingiram o Estágio 3. A revisão do projeto do Estágio 3 alongou o prazo previsto para a conclusão das obras em dois anos e aumentou o custo total do projeto em cerca de 1,6 bilhões de dólares norte-americanos. Na visão do Banco Mundial, a CSN não estava preparada para continuidade às obras de ambos os projetos ao mesmo tempo. O Banco Mundial exigiu a suspensão das encomendas para a execução do projeto. Tal fato praticamente determinou a paralisação das obras.

“A partir do início da década de 1980, a situação financeira da CSN atingiu seu pior estágio, apesar das frequentes injeções de recursos feitas pelo governo federal. A debilidade se agravaria a partir do programa de contenção do déficit público aplicado em 1981, e da retração do mercado interno, que acabaria por transformar em superavitária a produção nacional de aço e seus subprodutos, e levaria as empresas do setor a frear o ritmo das obras de expansão. Além disso, a CSN, assim como as outras duas siderúrgicas estatais, enfrentava a política artificial do governo, de contenção dos preços para garantir baixos índices inflacionários, o que determinava uma defasagem cada vez maior entre o preço de mercado e o custo de produção”.

(CSN, Um sonho feito de aço e ousadia)

Tais fatores levaram a CSN a direcionar uma parte maior de sua produção para o mercado externo. Esta mudança garantiu à empresa um aumento de 33% nas vendas já em 1983. Neste mesmo ano, a decisão do governo federal de promover uma maxidesvalorização do cruzeiro potencializaria a capacidade de penetração dos produtos da CSN no mercado mundial.

Apesar disso, as dificuldades financeiras da empresa prevaleciam e esta se via constantemente obrigada a recorrer à obtenção de empréstimos para financiar os elevados custos verificados.

Em 1985, sob a administração de Juvenal Osório, a CSN buscou aumentar a eficiência operacional da usina Presidente Vargas, se esforçando para eliminar a defasagem dos preços de vendas e na contenção das despesas financeiras. Apesar do significativo aumento de 35,7% em sua produção e venda, a empresa verificou um grande prejuízo ao final daquele ano.

Além disso, os planos os diversos planos econômicos implementados a partir de 1985 também afetariam o desempenho da CSN, como pode ser observado a partir do relatório anual da empresa:

“A exportação de aço da CSN se viu diretamente afetada pelo Plano Cruzado. No primeiro semestre de 1986, quando foi decretado o Plano Cruzado, os embarques para o exterior somaram 441 mil toneladas. Já no segundo semestre, teve-se que reduzir as vendas para o mercado externo, a fim de atender ao acréscimo da demanda interna, caindo as exportações no período para 302 mil toneladas. Em 1987, aconteceu o inverso. No primeiro semestre, ainda predominando a atmosfera do Plano Cruzado, exportou-se apenas 215 mil toneladas; e no segundo semestre, as exportações voltaram a subir para 615 mil toneladas”.

No ponto de vista da empresa, a década de 80 ficaria marcada pela falta de lucratividade nas vendas. Além disso, a intensificação do movimento sindical e as inúmeras greves se refletiriam no desempenho da empresa.

No entanto, a crise financeira que a CSN vinha atravessando era compartilhada por todo o setor siderúrgico, fato que levou, ao final de 1987, o governo federal a desenvolver um plano de saneamento para o setor. Tal plano, tinha como objetivo a redução da defasagem do preço do aço no mercado interno, até que atingissem níveis que cobrissem os custos de produção e

garantissem lucros para as usinas. Tal plano fracassou e, em 1988, novo esforço de financiamento foi necessário, dessa vez realizado através do lançamento de debêntures. Cabe ressaltar que, em conjunto, estas duas operações beneficiaram muito pouco a CSN, já que das três siderúrgicas estatais, a CSN foi a que menos recebeu recursos.

A situação da empresa se agravaria ainda mais em 1988. Em função do movimento grevista, as perdas no faturamento aumentaram e a gravidade da situação foi reconhecida pela direção da CSN no relatório anual da empresa:

“Mais uma vez a Administração da CSN se sente constrangida em apresentar a seus acionistas um Balanço com resultado final negativo. Isto vem se repetindo há anos, pendendo para um estado crônico que não pode ser encarado como situação irremediável. Trabalha-se agora contra esta tendência, pois a CSN opera um complexo siderúrgico dos mais modernos do mundo e tem obrigação de produzir aço para o Brasil e gerar lucro para seus acionistas”.

A partir do relatório anual do ano de 1989, pode-se perceber que, também durante este ano, a empresa enfrentaria problemas:

“1989 foi, seguramente, o exercício mais difícil que a CSN já enfrentou em toda a sua vida como empresa siderúrgica. Começou o ano ainda se ressentindo dos efeitos da greve de 17 dias que paralisou suas atividades em novembro de 1988. Logo a 15 de janeiro, foi alcançada em cheio pelo “Plano Verão”, que congelou seus preços de venda e elevou as taxas de juros reais incidentes sobre seus débitos. Em maio, quando a atividade operacional tendia para a normalidade, houve o incidente com o regenerador do Alto-forno nº3, que provocou, nos primeiros dias, uma redução drástica da capacidade de produção de aço da usina. Mesmo depois de recuperada dos efeitos do acidente, a produção ainda ficou deficiente”.

Portanto, a década de 80 representou para a CSN o auge de sua crise financeira. No entanto, no início da década de 90, os rumos políticos tomados pelo país determinariam uma nova fase para a empresa.

Capítulo 3

Durante a segunda metade da década de 70 até o início da década de 80, os investimentos realizados nas empresas estatais foram uma das principais fontes de crescimento da economia. Na década de 80, a chamada “década perdida”, observou-se a interrupção dos fluxos de financiamento externo e, portanto, a consequente escassez de recursos para as empresas estatais.

Tal fato gerou impactos negativos sobre o desempenho dessas empresas já. As empresas estatais sofriam com reajustes de tarifas abaixo das taxas de inflação registradas e com alto endividamento decorrente da necessidade de captação de recursos externos.

A necessidade de recursos das empresas estatais passaram a pesar negativamente nas contas públicas. Além disso, o Estado não podia arcar com investimentos em modernização e expansão destas empresas, comprometendo o aumento da capacidade produtiva em setores estratégicos para a economia.

“A decisão de privatizar surge, assim, na maioria dos países, como resposta à existência de um desajuste nas contas públicas. Como consequência da crise fiscal, a venda de ativos produtivos do Estado passou a ser vista como forma de viabilizar uma melhora da situação das finanças públicas: por um lado, os recursos gerados colaborariam para uma redução do estoque da dívida pública; por outro lado, a transferência de propriedade das empresas estatais representaria a redução da demanda por recursos fiscais, à medida que a operação das empresas e mesmo a ampliação de sua capacidade produtiva deixariam de ser responsabilidade do Estado”. (Fabio Giambiagi e Ana Cláudia Além em Finanças Públicas, Teoria e Prática no Brasil)

Segundo Ana Cláudia Além e Fabio Giambiagi, o processo de privatização brasileiro pode ser dividido em três intervalos. No primeiro deles, ao longo da década de 80, ocorreu o processo de “reprivatizações”, com o objetivo de saneamento financeiro da carteira do

BNDES. De fato, cabe destacar que dos 38 processos de desestatização deste período, 13 foram de empresas controladas, direta ou indiretamente, pelo BNDES. No início dos anos 90, inaugurou-se uma nova fase do processo de privatização no país através da implementação do Plano Nacional de Desestatização (PND). O PND promoveu a venda de empresas originalmente estatais. Além disso, enquanto na primeira fase do processo de privatização brasileiro as vendas das empresas eram realizadas isoladamente, nesta nova fase, setores inteiros da economia eram privatizados. Em fevereiro de 1995, a partir da aprovação da Lei das Concessões, que estabelecia regras gerais para a concessão dos direitos de exploração de serviços públicos à terceiros, dá-se início à terceira fase do processo de privatização. Uma das principais características deste período foi a privatização dos serviços públicos, com destaque para os setores de energia elétrica e telecomunicações.

No setor siderúrgico, foram vendidas entre outubro de 1991 e julho de 1992, as empresas Aços Finos Piratini S/A, a Companhia Siderúrgica do Nordeste (Cosinor), a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e a Usiminas. A CSN foi incluída no PND somente em janeiro de 1992 e a data prevista para o leilão era o dia 22 de dezembro do mesmo ano.

Dentre os motivos que explicam a inclusão tardia da CSN no PND destacam-se o fato de a CSN ser um símbolo da industrialização, do desenvolvimento e da soberania nacionais e a ligação de dependência da CSN em relação ao município de Volta Redonda. Tais fatores elevavam o custo político de inclusão da empresa no PND e exerciam efeito negativo sobre grupos privados interessados na compra da empresa.

Além disso, naquele momento, a CSN exibia um panorama financeiro deteriorado, com um passivo de enormes proporções e uma história marcada por uma série de embates com o movimento sindical.

De acordo com estudos realizados no final do governo Sarney, seriam necessários para recuperação financeira da empresa cerca de 600 milhões de dólares norte americanos e uma redução de custos de 435 milhões de dólares norte americanos. No entanto, o governo Collor não estava disposto a disponibilizar tais recursos.

Em 18 de abril de 1990, o engenheiro Roberto Procópio Lima Netto assumiu a presidência da CSN com a condição de que teria total liberdade para nomear seus diretores e auxiliares diretos e de que o governo liberaria os 600 milhões de dólares norte-americanos necessários para o soerguimento da empresa.

Lima Netto teria total liberdade de ação como novo presidente da CSN. No entanto, como citado acima, não poderia contar com os 600 milhões de dólares provenientes do governo federal. Em função disso, Lima Netto anunciou as duas diretrizes que norteariam sua gestão: o saneamento financeiro e a privatização da empresa. Tal plano previa a redução do quadro funcional da CSN em 25%, ou seja, a demissão de 4 mil empregados diretos e mais de 2 mil trabalhadores das empreiteiras, além da desativação da Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM).

A redução de quadro de funcionários era vista como essencial para a sobrevivência da empresa, para a redução de seus custos e para o aumento de sua competitividade. Porém, tal procedimento esbarraria no problema da falta de recursos para o pagamento de indenizações e de antigas dívidas trabalhistas que deveriam ser liquidadas.

A política de redução do quadro de funcionários da empresa, a declaração de que não seriam concedidos ganhos reais aos trabalhadores em um quadro de prejuízos constantes verificados pela empresa e a perspectiva de privatização desta contribuíram para novos confrontos entre a diretoria da CSN e a força sindical.

O mais forte deles explodiu no dia 11 de julho de 1990 e se manifestaria em uma paralisação que duraria 31 dias. O sindicato exigia a anulação das demissões, 166% de reajuste, 10% em função da produtividade e o pagamento imediato de todos os atrasados, inclusive a participação nos lucros da empresa. A diretoria recusou-se a conceder tais reivindicações e propôs a concessão de apenas 25% de reajuste.

Não houve interferência do governo federal e, em 8 de agosto, o Tribunal Superior do Trabalho deu ganho de causa à direção da CSN, considerando a greve abusiva. Foi concedido um reajuste escalonado, no qual um reajuste maior seria concedido aos salários mais baixos – perfazendo uma média de 26%, e foi determinado que os atrasados trabalhistas seriam pagos até agosto do ano seguinte.

A resistência da direção da empresa ao movimento grevista contribuiu para a interrupção do ciclo de greves vivido pela empresa.

Outro entrave ao processo de saneamento da CSN foi o das dívidas assumidas por esta junto a fornecedores e bancos. Com o intuito de não prejudicar o fornecimento de matérias primas à usina, a CSN começou a negociar suas dívidas com os fornecedores, priorizando o pagamento aos pequenos fornecedores e, posteriormente, negociando suas dívidas com os fornecedores de maior porte. Nesse caso, a empresa obteve descontos de 20% a 40% em suas dívidas.

A empresa negociou com os bancos a postergação do prazo de pagamento de seus atrasados, que seriam pagos de acordo com a recuperação do caixa da empresa. Além disso, buscou a retomada das operações normais e a abertura de novas linhas de crédito.

No entanto, era necessário que a CSN atingisse uma melhora em seus níveis de venda. No momento, as perspectivas com relação ao mercado interno estavam comprometidas em função, principalmente, do fato do preço do aço estar tabelado.

Para contornar o problema das vendas, duas medidas foram tomadas. A primeira delas, com o objetivo de gerar recursos a curto prazo, passou-se a condicionar a entrega de folhas-de-flandres ao pagamento antecipado das encomendas. Cabe ressaltar que tal manobra foi possível por se a CSN a única produtora nacional desse produto. A segunda medida foi melhorar as vendas não somente pela conquista de novos clientes, mas pela garantia de

fidelidade. Isto é, a área de pesquisa da CSN dedicava-se a desenvolver produtos que atendessem às necessidades específicas de cada cliente.

No entanto, o mercado interno encontrava-se em retração e a saída encontrada pela CSN para contornar tal problema foi investir pesadamente no mercado externo. As vendas da empresa no exterior eram realizadas através de *tradings*.

Outro problema a ser contornado pela empresa seria o dos altíssimos custos decorrentes do escoamento de seus produtos. No caso do transporte ferroviário, havia um contrato de exclusividade com a Siderbrás para conduzir os produtos da Usiminas, Cosipa e CSN. Em função deste contrato, os preços cobrados pelo transporte chegavam a ser 40% mais caros. Lima Netto rompeu tal contrato e abriu uma concorrência, permitindo a entrada de pequenas associações e cooperativas de caminhoneiros. A CSN também pressionou o porto do Rio de Janeiro por uma baixa no preço de seus serviços. Algumas vezes, a CSN chegou a optar por utilizar os serviços do porto de Tubarão, em Vitória (ES).

Portanto, pode-se perceber que o saneamento da empresa não era o único objetivo da CSN. Naquele momento, buscava-se atingir a saúde financeira da empresa, o aumento das vendas, a satisfação dos clientes, uma maior qualidade dos produtos, maior produtividade e redução dos custos. Todos esses objetivos foram englobados pelo Programa de Controle de Qualidade Total (TQC), implantado pela diretoria da empresa.

A nova política da empresa foi, progressivamente, se refletindo em melhora no caixa da empresa. Em 1992, a empresa alcançou um lucro líquido de 125 milhões de dólares norte americanos.

Em 1992, após o *impeachment* de Fernando Collor, assumiu a presidência da república Itamar Franco, que possuía uma visão política diferente de seu antecessor e apresentava reservas ao PND. De fato, em dezembro desse mesmo ano, demitiu Lima Netto e nomeou para a presidência da empresa Sebastião Faria. Faria se opunha à maneira como vinha sendo conduzido o processo de privatização, discordando, entre outras coisas, do preço de venda da empresa. Além disso, a privatização da CSN foi adiada para abril de 1993.

Nesse intervalo, a questão da privatização da CSN foi alvo de intenso debate, inclusive com liminares e disputas judiciais, como a originada por uma ação popular encabeçada pelo jornalista Barbosa Lima Sobrinho.

Apesar disso, o leilão acabou acontecendo. A data acordada foi o dia 2 de abril de 1993, uma sexta-feira. Caso não fossem vendidas pelo menos 55% das ações, condição fixada pelo BNDES para a validade do leilão, um segundo leilão seria realizado na segunda-feira seguinte. Os principais interessados eram o Grupo Vicunha, o Banco Bamerindus e a Companhia Vale do Rio Doce, através da Docenave.

No dia do leilão, aconteceram diversas manifestações em frente ao prédio da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Tais manifestações foram realizadas por sindicatos, partidos de esquerda e funcionários da empresa.

Naquela sexta-feira, foram vendidas apenas 45% das ações, de tal forma que um segundo leilão foi realizado na segunda-feira seguinte. Neste segundo leilão, o mínimo de 55% foi atingido através do aumento da participação do Grupo Vicunha e do Banco Bamerindus. Os empregados adquiriram apenas 11,9% das ações. A CSN foi adquirida por US\$ 1 bilhão de dólares norte americanos.

Após o leilão, o grupo controlador da empresa era constituído pelo Grupo Vicunha, Banco Bamerindus, Docenave, o Clube de Investimentos dos Funcionários da CSN e a Emesa S/A Indústria e Comércio de Metais, uma *trading* cuja participação era bem menor que a dos demais.

Lima Netto foi reconduzido ao cargo de presidente da CSN, se tornando o primeiro presidente da empresa após a privatização. Essa decisão foi tomada pelos novos controladores da empresa em função do trabalho realizado por Lima Netto no sentido de viabilizar a privatização.

Contudo, Lima Netto permaneceria no cargo somente até meados de 1994. A liberdade e autonomia que Lima Netto possuía quando a CSN ainda era uma empresa estatal não eram mais compatíveis com a visão do novo grupo controlador. Além disso, surgiram divergências com relação à gestão da empresa e às políticas de pessoal e de novos investimentos.

A presidência da CSN foi então assumida por Sylvio Nobrega Coutinho, até então diretor industrial da empresa e ex-presidente do Clube de Investimentos dos Funcionários. O período no qual a CSN foi conduzida por Sylvio Nobrega Coutinho é descrito como um período de transição, no qual a empresa evoluiu muito e se preparou para profundas mudanças que determinariam a passagem do conceito de empresa estatal para empresa privada.

Em 1995, o Bamerindus vendeu sua participação na CSN em função da crise que atravessava. O grupo Vicunha ficou com 50% das ações e o restante foi comprado, em proporções iguais, pelo Bradesco e pela Previ. Estes acontecimentos determinaram a saída de Maurício Schulman, indicado pelo Bamerindus, da presidência do Conselho de Administração e sua consequente substituição por Benjamin Steinbruch, presidente do Grupo Vicunha.

A modernização e o aumento da eficiência da empresa eram as principais preocupações da nova administração da CSN. Em razão disso, foram introduzidas mudanças no modelo de direção da empresa, extinguindo-se o cargo de presidente e criando-se uma diretoria colegiada, com diretores superintendentes diretamente ligados ao Conselho de Administração. Foi criado também um Centro Corporativo, que funcionava como uma superdiretoria, responsável por diversas áreas da empresa – financeira, controladoria, jurídica, recursos humanos, comunicação, planejamento estratégico e relações com o mercado. A economista Maria Silvia Bastos Marques foi convidada para dirigir o recém criado Centro Corporativo.

Além do Centro Corporativo, outras três diretorias seriam criadas: Aço, Infra-Estrutura e Energia.

Benjamin Steinbruch recorreu a firma de consultoria norte-americana McKinsey para elaborar um plano de reestruturação da empresa afim de aumentar sua competitividade e prepará-la para enfrentar a concorrência internacional.

Tal plano propunha um novo formato de organização para a empresa, incorporando uma visão de unidades de negócios. Nas palavras de Maria Sílvia Bastos Marques, em seu depoimento ao livro *CSN, Um sonho feito de aço e ousadia*:

“ A CSN não tem um único negócio. Na verdade, a própria usina já é mais que um negócio, porque a CSN é a siderúrgica que tem a maior variedade de produtos no Brasil. Nenhuma outra tem essa variedade. Então, a idéia era implantar uma mentalidade de unidades de negócios. (...) O Centro Corporativo ficou com todas as atividades-meio que não fossem produção: finanças, controladoria, recursos humanos, relações com o mercado, auditoria, Fundação CSN, fundo de pensão... E na área do aço, como nós chamamos, ficamos com a unidade de metalurgia, que era a unidade básica, os laminados, galvanizados e flandres. Cada unidade dessas era responsável por desde comprar insumos até vender o produto, para ter a visão do negócio todo”.

Como parte dessa estratégia de globalização, a CSN passou a realizar investimentos fora da empresa como, por exemplo, a participação adquirida pela empresa na privatização da Light e na obtenção da concessão das malhas ferroviárias Centro-Leste - originando assim a empresa Ferrovia Centro Atlântica (FCA) -, Sudeste – dando origem a MRS Logística – e Nordeste – constituindo a Companhia Ferroviária Nordeste (CFN) – e de terminais de carvão e de contêineres do porto de Sepetiba. Steinbruch, em seu depoimento ao *livro CSN, Um sonho feito de aço e ousadia*, justifica estes investimentos da seguinte forma:

“ o que nós fizemos foi nada mais que voltar a garantir para a CSN competitividade em termos de futuro. Porque não adiantaria nada nós tomarmos todas as medidas duras que foram tomadas no sentido de redução de custos, de ganho de produtividade, de modernização de equipamentos, e depois pagarmos um preço para que se transportasse ou embarcasse a

matéria-prima ou o nosso produto acabado. E também, naquele momento, nós tínhamos muitas dúvidas com relação à capacidade do Brasil de manter a energia constante. Então nós entramos na Light, por ser a CSN a maior cliente da Light (...). O que nós compramos foi a ferrovia, o porto e a energia da qual a CSN é dependente, para que ela pudesse ser competitiva”.

Além de sua participação acionária na Light, a CSN investiu na construção da hidrelétrica de Itá e de Igarapava, e na nova Central Termoelétrica da usina Presidente Vargas (CTE-2), com capacidade para gerar 60% da energia consumida na usina. A CSN também participou da privatização da Companhia Vale Rio Doce.

Cabe destacar que, em 1999, em função da necessidade de se retornar a uma estrutura em que houvesse uma coordenação maior entre as diretorias, o cargo de diretor-presidente foi restaurado. Foram mantidos o Centro Corporativo, os setores de aço, infra estrutura, e de energia e uma diretoria de novos negócios. A figura do diretor-presidente fazia a coordenação entre as diversas áreas. O nome indicado para ocupar o cargo de diretor-presidente foi o de Maria Sílvia Bastos Marques.

A diretoria de novos negócios, citada acima, é responsável pelo estudo e desenvolvimento de projetos que farão parte da estrutura da empresa. Entre estes projetos destacam-se a construção em Araucária (PR) das instalações da CISA, subsidiária da CSN que deverá produzir 350 mil toneladas anuais de aço galvanizado, Galvalume e aços pré-pintados destinados à indústria de construção civil e de eletrodomésticos (linha branca); a construção de uma usina de aço galvanizado na cidade de Porto Real (RJ) pela Galvasud, ‘joint-venture’ da CSN (51% das ações) com a multinacional alemã Thyssen Krupp Stahl, direcionada para a indústria automobilística nacional e dos países do Mercosul; a construção da nova usina de Itaguaí, destinada à produção de placas para a exportação; e o desenvolvimento de um novo sistema modular de construção de prédios com aço galvanizado.

Em junho de 2001, afim de atingir seu objetivo de internacionalização, a CSN adquiriu os ativos da empresa concordatária norte-americana Heartland Steel. Em dezembro deste mesmo

ano, a empresa foi estruturada em Unidades de Mercado para atender seus clientes de forma segmentada.

Sob o programa de atualização tecnológica de capital, cujos objetivos eram aumentar a produção anual de aço bruto e aprimorar a produtividade de suas plantas industriais e a qualidade de seus produtos, além de aperfeiçoar seus programas de proteção e limpeza ambiental, a empresa realizou, em 2001, as reformas do alto-forno nº3 e do laminador de tiras a quente nº2. Estas reformas objetivaram o aumento da capacidade anual de produção de toneladas de aço bruto e de produtos laminados, para 5,8 milhões de toneladas e 5,4 milhões de toneladas, respectivamente.

Em junho de 2002, ano em que Benjamin Steinbruch assumiu a presidência da empresa, a CSN apresentava a seguinte relação de empresas controladas e investidas:

Nacionais – CISA – CSN Indústria de Aços Revestidos S/A (100%), INAL – Indústria Nacional de Aços Laminados S/A (100%), GalvaSud S/A (51%), CSN Energia S/A (100%), FEM – Projetos (100%), Construções e Montagem S/A (100%), Cia. Metalic Nordeste (100%), CSN Participações Energéticas S/A (100%), NEPAR – Nordeste Energia Participações S/A (50% em processo de liquidação), Sepetiba Tecon S/A (50%), CSC – Cia. Siderúrgica do Ceará (100%), CSN I S/A (100%), CFN – Companhia Ferroviária do Nordeste (32%), Ferrovia Centro Atlântica S/A (12%), MRS Logística S/A (32%) e ITASA – Itá Energética S/A (100%).

Internacionais – CSN Overseas (100%), CSN Island Corp. (100%), CSN Energy Corp. (100%), CSN Steel II S/A (100%), CSN Panama S/A (100%), CSN Aceros S/A (37%).

Durante o ano de 2002, a Empresa contou com 8.470 empregados (eram mais de 20 mil antes da privatização).

Com relação ao mercado em que atua, a CSN produz aço carbono, que é o tipo de aço mais amplamente produzido no mundo e que apresenta o maior índice de consumo global. A partir do aço carbono, são produzidos aços planos, laminados a quente, laminados a frio,

galvanizados e folhas metálicas – que são utilizados como principal matéria-prima nas indústrias automotiva, de linha branca, embalagens e construção civil, no Brasil e no exterior.

A empresa tem adotado uma estratégia de estabelecimento de vínculos com seus clientes, através do enfoque de suas necessidades específicas, mediante contratos com prazos mais longos. Para tanto, em novembro de 2000, foi criada a Diretoria-Executiva Comercial, responsável pelas vendas de todos os produtos da CSN.

No mercado interno, as principais concorrentes da CSN são as empresas Cosipa e Usiminas. A Tabela abaixo mostra a participação da CSN nos mercados domésticos de produtos laminados a quente, laminados a frio, galvanizados e folhas metálicas entre 1999 e 2001, de acordo com o Instituto Brasileiro de Siderurgia:

Produto	1999	2000	2001
Laminados a quente	38%	37%	27%
Laminados a Frio	27%	28%	26%
Galvanizados	80%	73%	62%
Folhas Metálicas	98%	98%	99%

Em 2002, a CSN registrou recorde de produção (5,1 milhões de toneladas de aço bruto), com vendas de 4,8 milhões de toneladas de produtos acabados e placas. Os laminados a quente e a frio representaram 27% e 18%, respectivamente, das vendas da empresa neste ano, os produtos galvanizados representaram 20%, as folhas metálicas 30% e as placas 5% do total.

Cabe mencionar que a empresa pretende expandir sua produção em 10% em 2003, para 5,6 milhões de toneladas.

Durante o último ano, as exportações da CSN e de suas controladas ultrapassaram US\$ 400 milhões e destinaram-se para 67 países. Seus principais mercados foram o Nafta (33%), Ásia (28%), a América Latina (20%) e a Europa (16%).

Em 31/12/2002, a CSN apresentava a seguinte composição acionária:

ACIONISTA	participação
Vicunha Siderurgia	46,5%
Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social (VALIA)	10,3%
Caixa Beneficente dos Empregados da CSN (CBS)	3,6%
ADR (NYSE)	11,8%
Bovespa	27,8%

Capítulo 4

Até agora, este trabalho buscou rever a trajetória da Companhia Siderúrgica Nacional, enfatizando os acontecimentos que influenciaram seu desempenho. Neste capítulo, será desenvolvida uma análise acerca da influência da mudança de estrutura de propriedade sobre a performance da CSN.

Portanto, a questão será resumida em uma comparação da performance da CSN sob as duas estruturas de propriedade às quais esteve submetida, a pública e a privada.

Apesar da dificuldade embutida na realização destas comparações, há vários estudos sobre tal questão. Para o caso brasileiro, Pinheiro (1996)* apresenta uma análise do conjunto de todas as privatizações ocorridas no país e faz um corte entre os casos ocorridos antes e depois do ano de 1990. Como termômetros das performances das empresas foram considerados: receita líquida, lucro líquido, patrimônio líquido, investimento, imobilizado, número de empregados, endividamento e liquidez corrente. De forma geral, este estudo constatou uma melhora considerável de tais indicadores após a privatização.

Kifordu (1996)** apresenta uma análise das empresas privatizadas do setor siderúrgico brasileiro, explicitando cada caso. Este estudo concluiu que houve uma melhora no desempenho econômico destas empresas, inclusive da CSN, após a privatização.

Em Lima (1997)***, o autor observou o desempenho de dez empresas privatizadas na década de 90, e que, após sua privatização, passaram a constar da lista das 500 maiores empresas privadas do Brasil. As empresas escolhidas foram a CSN, a USIMINAS, a CST, a COSIPA, a ACESITA, a AÇOMINAS, a COPESUL, a PQU, a PETROFLEX e a FOSFÉRTIL.

* ver referência bibliográfica

** ver referência bibliográfica

*** ver referência bibliográfica

Para efeitos de comparação, foram utilizadas as média de alguns indicadores de três até cinco anos antes da privatização, e de dois até quatro anos após a privatização. Como indicadores de performance das empresas foram utilizados pelo autor vendas, patrimônio líquido, endividamento, ativos, empregados, lucro líquido, retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre patrimônio (ROE), vendas por empregado e ativos por empregado.

Além disso, o autor observou a trajetória destes mesmos indicadores para o conjunto das quinhentas maiores empresas privadas, afim de verificar se as mudanças na performance ocorreram apenas nas empresas privatizadas ou se estas mudanças foram compartilhadas por toda a economia.

O trabalho evidenciou uma melhora dos indicadores de desempenho para as empresas privatizadas, quando observados agregadamente. Segundo Lima (1997), “ a volta dos lucros permitiu que os retornos sobre as vendas, sobre o patrimônio líquido e sobre os ativos se tornassem positivos; a diminuição do número de empregados (-28%) possibilitou que a eficiência interna, medida pelas relação de vendas por empregado, ativos por empregado e vendas por ativo, também melhorassem: +145%, +66%, +26%, respectivamente”.

Segundo as evidências apresentadas no trabalho, pode-se observar que houve uma melhora nos indicadores de performance para o conjunto das quinhentas maiores empresas privadas, no período analisado. No entanto, esta melhora foi menos significativa do que a melhora observada para as dez empresas privatizadas selecionadas.

O autor conclui que a melhoria gerencial decorrente da mudança de estrutura de propriedade das dez empresas selecionadas teve um papel significativo no melhor desempenho destas mesmas empresas. No entanto, fatores como a liberalização de preços e o processo de reestruturação enfrentado pela maioria destas empresas, antes da privatização, influenciaram significativamente seu desempenho.

Cabe destacar que, quando a empresa atua em um cenário pouco competitivo, se torna mais difícil concluir que a empresa privada é mais eficiente. Por outro lado, para empresas que atuam em estruturas de mercado mais competitivas, as evidências são favoráveis às empresas privadas.

Para a construção de evidências empíricas acerca da influência da mudança de estrutura de propriedade sobre o desempenho da CSN, este trabalho procurou observar a evolução da situação financeira da empresa no período compreendido entre os anos de 1991 e 1996. Para efeitos de comparação, serão utilizadas as médias do quociente de retorno sobre ativo (ROA), quociente de retorno sobre patrimônio líquido (ROE), margem de lucro, giro do ativo total, quociente de liquidez corrente e quociente de liquidez geral, durante os anos 1991, 1992 e 1993, dois anos antes da privatização, além do ano no qual ocorreu a privatização, e os anos de 1994, 1995 e 1996, posteriores à privatização¹.

O quociente de giro do ativo indica quantas vezes o ativo se renovou pelas vendas e pode ser calculado pela razão entre vendas e ativo médio. Quanto maior o valor desta razão, maior a capacidade da empresa de cobrir suas despesas com uma maior margem de lucro.

Observando as médias do quociente de giro do ativo em ambos os períodos, pode-se concluir que a evolução deste indicador não foi muito significativa, tendo sido de apenas +2,20%.

A margem de lucro líquida sobre as vendas da empresa, que é calculada dividindo-se o lucro líquido do exercício pela receita líquida, experimentou um crescimento substancial (+175,62%), no mesmo período. Esta evolução reflete os esforços para a redução de custos realizados pela empresa desde a implantação do Programa de Qualidade Total, em 1992.

Outro quociente, cuja evolução demonstra o efeito positivo da privatização sobre a situação financeira da CSN, é o quociente de retorno sobre o ativo (ROA), também chamado de

¹ Os dados utilizados para o cálculo destes quocientes foram extraídos das demonstrações financeiras da CSN, disponíveis na Comissão de Valores Mobiliários CVM.

taxa de retorno sobre investimento. Uma das formas de cálculo do ROA é dividindo-se o lucro líquido pelo ativo total da empresa. Como se pode perceber, a média do ROA é maior para o período após a privatização (+175,64%).

Este fato torna-se mais claro quando o ROA é calculado através do produto do giro do ativo pela margem de lucro líquida. Portanto, a partir dos dados acima, pode-se concluir que o expressivo crescimento da margem de lucro líquida da empresa foi responsável pelo crescimento, também bastante significativo, do ROA.

Segundo Dante C. Matarazzo, em seu livro *Análise Financeira de Balanços*, o giro do ativo é um índice capaz de medir a eficiência de vendas em relação ao investimento total, enquanto a margem de lucro líquida indica a eficiência de despesas em relação às vendas, pois quanto menores as despesas maior será a margem de lucro. A julgar por esta observação e pela evolução do quociente de giro do ativo e margem de lucro líquida da CSN, pode-se concluir que houve um aumento na eficiência da empresa após sua privatização, embora este ganho de eficiência esteja mais concentrado na redução de custos da empresa do que na eficiência das vendas em relação ao investimento total.

A média do quociente de retorno sobre patrimônio líquido (ROE), calculado pela razão entre lucro líquido do exercício e patrimônio líquido, também cresceu no período após a privatização (+185,23%). Este é um dos mais importantes índices para avaliar o desempenho de uma empresa. Este quociente é capaz de medir os resultados globais atingidos pela gerência de uma empresa na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas.

Cabe lembrar que, após um longo período de resultados negativos, a CSN gerou um resultado positivo no ano de 1992.

Outro quociente de fundamental importância para a realização da análise da situação financeira de uma empresa é o quociente de liquidez corrente, que relaciona os bens e direitos imediatamente disponíveis de uma empresa e suas dívidas de curto prazo. Tal quociente é calculado através da razão entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma empresa.

O aumento observado no quociente de liquidez corrente da empresa no período após a privatização (+55,20%) aponta na direção de uma melhora na situação financeira da empresa, uma vez que indica que houve um aumento dos recursos imediatamente disponíveis da empresa em relação às suas dívidas de curto prazo.

O significativo aumento do quociente de liquidez geral da CSN (+72,00%) também indica a melhora de sua situação financeira no período pós-privatização. Este quociente é calculado pela divisão do ativo circulante, acrescido do realizável a longo prazo, pelo passivo circulante, somado ao exigível a longo prazo, e reflete a saúde financeira de longo prazo do empreendimento.

Além disso, analisando as demonstrações financeiras da empresa desde o ano de 1991 até o ano de 1996, pode-se observar o esforço da empresa para concentrar suas dívidas no longo prazo.

Conclusão

O desenvolvimento da siderurgia no Brasil iniciou-se durante os anos 40 com a criação, pelo governo federal, da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional. Nesta mesma década, após o fracasso das negociações com a siderúrgica norte americana US Steel para a instalação de uma usina siderúrgica de grande porte no Brasil, foi fundada em, cumprimento a um decreto do Presidente Getúlio Vargas, a Companhia Siderúrgica Nacional.

A CSN entrou em funcionamento apenas em 1946, produzindo inicialmente coque, peças fundidas de ferro gusa e produtos longos através da Usina Presidente Vargas, localizada em Volta Redonda (RJ).

Durante a década de 50, foram desenvolvidos projetos para a implantação da Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), fundada em 1953, e da Usina Siderúrgica de Minas Gerais (Usiminas), fundada em 1956.

Atualmente, o setor siderúrgico brasileiro é composto por 26 usinas, operadas por 11 empresas. O Brasil é o oitavo produtor mundial de aço e está em condições de satisfazer 95% da demanda interna. Sua produção é escoada para mais de 60 países, gerando uma receita anual superior a 2,5 bilhões de dólares.

Além disso, o setor siderúrgico brasileiro gera 70 mil empregos diretos e cerca de 280 mil empregos indiretos.

No período compreendido entre os anos de 1994 e 2000, foram investidos cerca de US\$ 10 bilhões no setor siderúrgico nacional. Este investimento foi canalizado para a modernização, redução de custos, desenvolvimento de projetos de proteção ambiental e melhoria da produtividade das usinas. Até 2006, devem ser realizados outros investimentos no setor correspondentes a cerca de US\$ 4,4 bilhões.

Durante a última década, a siderurgia brasileira passou várias transformações. Segue abaixo uma lista das mudanças mais significativas atravessadas pelo setor siderúrgico brasileiro nos últimos dez anos, segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS):

- No início da década de 90, mais de dois terços do aço brasileiro era produzido por empresas estatais; atualmente todas as empresas do setor siderúrgico são privatizadas;
- Em 1992, o setor siderúrgico brasileiro era composto por 30 empresas, responsáveis pela produção de 23,9 milhões de toneladas de aço por ano; atualmente, são 20 companhias (sete grupos econômicos), que juntas possuem capacidade instalada de 33 milhões de toneladas.
- No início dos anos 90, os investimentos no setor alcançaram a média anual de US\$ 441 milhões e, em 2001, este número era praticamente quatro vezes maior;
- Em 1992, a produtividade representava 220 toneladas/hora/ano, em 2001 representava o dobro deste valor.

Neste cenário, a CSN destaca-se por ser um símbolo da industrialização nacional. Além disso, é a única siderúrgica no Brasil a produzir folhas-de-flandres e a primeira no mundo em volume de produção desse material em apenas uma unidade.

A Usina Presidente Vargas passou por três programas de expansão de sua capacidade produtiva ao longo dos anos 70 e 80. Ao todo, estes programas elevaram a capacidade instalada de produção para 4,5 milhões de toneladas/ano. Em abril de 1993, a empresa foi privatizada. Nesse mesmo ano, a CSN implementou um programa de atualização tecnológica de capital, cujos objetivos eram aumentar a produção anual de aço bruto, aprimorar a produtividade de sua plantas industriais e a qualidade de seus produtos e aperfeiçoar os programas de proteção e limpeza ambiental.

Em 2001, sob o programa de atualização tecnológica de capital, a CSN realizou as reformas do alto-forno nº3 e do laminador de tiras a quente nº2. Estas reformas visavam o aumento da capacidade de produção de 5 milhões de toneladas/ano de aço bruto e de produtos laminados, para 5,8 milhões de toneladas/ano e 5,4 milhões de toneladas/ano, respectivamente.

Atualmente, a Usina Presidente Vargas contém cinco baterias de coque, quatro instalações de sinterização, dois alto-fornos em operação, uma aciaria com três conversores a oxigênio, também denominada de aciaria BOF, quatro linhas de lingotamento contínuo, dois laminadores de tiras a quente, três laminadores de tiras a frio, duas linha de decapagem, uma linha de recozimento contínuo de chapas, três linhas de galvanização, quatro linhas de flandres (estanhadas) e seis linhas de estanhagem eletrolítica.

Este trabalho de monografia tem como objetivo investigar os efeitos da privatização sobre o desempenho da Companhia Siderúrgica Nacional. Para alcançar este objetivo, os três primeiros capítulos foram dedicados à análise da história da CSN, desde de sua fundação até os dias de hoje, enfatizando os acontecimentos que marcaram sua trajetória e afetaram sua performance.

No quarto capítulo, após uma breve apresentação de alguns trabalhos relacionados ao tema, foi feita uma análise de alguns indicadores de rentabilidade e liquidez da empresa, em um período que engloba os três anos imediatamente antes e os três anos imediatamente depois da privatização.

De fato, pode-se constatar a melhora de todos os indicadores após a privatização: quociente de giro do ativo (2,20%), margem de lucro líquida sobre vendas (175,62%), retorno sobre ativo (175,64%), retorno sobre patrimônio líquido (185,23%), liquidez corrente (55,20%) e liquidez geral (72,00%). Além disso, a empresa tem realizado esforços cada vez maiores para reduzir seus custos, melhorar seu *mix* de produtos, oferecendo solução específicas para seus clientes, e para se tornar uma empresa mais competitiva, no Brasil e no mundo.

Esta evidência, levando em consideração suas limitações, confirma a tese de que a privatização teve um efeito positivo sobre o desempenho da CSN. Esta tese está apoiada na teoria, exposta em Lima (1997), de que a privatização acarreta uma melhora na performance da empresa, uma vez que, no setor privado há o interesse direto nos lucros por parte do proprietário, por outro lado, no setor público, a boa performance da empresa transforma-se em um bem público, incentivando o comportamento “carona” por parte de cada cidadão, embora, em alguns casos, o governo possa estar diretamente interessado no bom desempenho da estatal.

Cabe ressaltar que comparar o desempenho de uma empresa pública e de uma empresa privada pode não ser uma tarefa simples, visto que, na maioria das vezes, a empresa privada tem como principal meta a maximização do lucro, enquanto a empresa pública está submetida ao atendimento do interesse público, que pode não ser compatível com a meta de maximização de lucro.

De fato, pode-se observar, ao longo da trajetória da CSN, episódios nos quais o atendimento do interesse público (como, por exemplo, o controle da taxa de inflação) afetou o desempenho da empresa. Muitas vezes, a CSN, bem como outras empresas estatais, se transformaram em importantes instrumentos de política econômica.

Por outro lado, cabe lembrar, que, para o caso específico da CSN, a melhora de seu desempenho começou antes mesmo de sua privatização: o processo de saneamento financeiro, instaurado na empresa com objetivo de viabilizar a privatização, e a implantação do Programa de Qualidade Total lograram a redução dos custos e o aumento da competitividade, fazendo com que em 1992 a empresa atingisse um lucro líquido de US\$ 125 milhões.

Logo, pode-se concluir que a melhora gerencial decorrente da mudança de estrutura de propriedade teve um efeito positivo sobre o desempenho da CSN. No entanto, o processo de saneamento financeiro e o Programa Total de Qualidade, implantados antes da privatização, foram de grande importância para a melhora da performance da empresa. Além disso, o aumento dos preços de seus produtos no período após a privatização também ajudou a

empresa a auferir melhores resultados. Esta conclusão está em total conformidade com os resultados encontrados em Lima (1997).

Tabela

ano	indicador	média	ano	indicador	média
antes	giro do ativo		antes	ROE	
1991	0,21463573		1991	0,009418469	
1992	0,284065862	0,2727303	1992	0,030284306	0,01511
1993	0,319489406		1993	0,005627432	
depois	giro do ativo		depois	ROE	
1994	0,222574001		1994	0,044771961	
1995	0,280233515	0,2787393	1995	0,021467407	0,043099
1996	0,333410076		1996	0,063057724	
antes	margem líquida		antes	liquidez corrente	
1991	0,028076061		1991	0,470024749	
1992	0,082611257	0,0418185	1992	1,298433957	1,130434
1993	0,014768285		1993	1,622844014	
depois	margem líquida		depois	liquidez corrente	
1994	0,159997335		1996	1,915191373	
1995	0,061192208	0,1152616	1995	1,685868923	1,754459
1996	0,124595116		1994	1,662316476	
antes	ROA		antes	liquidez geral	
1991	0,006026126		1991	0,325623601	
1992	0,023467038	0,0114038	1992	0,718666125	0,655839
1993	0,004718311		1993	0,923226971	
depois	ROA		depois	liquidez geral	
1994	0,035611247		1994	1,039406473	
1995	0,017148108	0,0314335	1995	1,267525997	1,128055
1996	0,041541267		1996	1,077231636	

Bibliografia

ABREU, Alzira Alves de & PROENÇA, Maria Luiza de Carvalho. *A siderurgia no Brasil. A criação de Volta Redonda.*

ALMEIDA, Fernando Antônio Galvão & FIORAVANTE, Moacyr Antônio. O Papel das empresas estatais. In: A ÚLTIMA década: ensaios da FGV sobre o desenvolvimento brasileiro nos anos 90. Org. Moacyr Antônio Fioravante e Lauro Viera de Faria. (Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1993);

BAER, Werner. *Siderúrgica e desenvolvimento brasileiro.* Trad. Wando Pereira Borges. (Rio de Janeiro, Zahar, 1970);

Giambiagi, Fábio e Além, Ana Cláudia. *Finanças Públicas: teoria e prática no Brasil.* (Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999);

Lima, Edilberto Carlos Pontes. *Privatização e Desempenho Econômico: Teoria e Evidência Empírica.* (Texto para discussão nº532, IPEA, Brasília, 1997);

Kifordu, H.A. *Impactos Econômicos, Sociais e Políticos da Privatização no Brasil: o caso do Setor Siderúrgico* (Dissertação de Mestrado, UNB, Brasília, 1996);

Luz, Regina Moreira. *CSN, Um sonho feito de aço e ousadia.* (Rio de Janeiro, 1999);

Batista, Jorge Chami. *Planejamento, Investimentos e Competitividade Internacional do Setor Siderúrgico Brasileiro nos anos 70 e 80.* (Texto para discussão nº162, Instituto de Economia Industrial da UFRJ, Rio de Janeiro, 1988);

Vianna, Sérgio Besserman. *Política Econômica Externa e Industrialização: 1946-1951.* In: A Ordem do Progresso, cap.4, pag. 105. (Ed. Campus, 1990);

Pinheiro, A. C. *No que deu, afinal, a privatização?* (Texto para a discussão, BNDES, 1996);

Orenstein, Luiz e Sochaczewski, Antônio Cláudio. *Política Econômica Externa e Industrialização: 1946-1951.* In: A Ordem do Progresso, cap. 7, pag. 171. (Ed. Campus, 1990);

Matarazzo, Dante C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica.* (Ed. Atlas, 1987);

Relatórios de Desempenho da Companhia Siderúrgica Nacional.