

**Grupo Gerdau:**  
os desafios do novo século



Case preparado pelo professor Francisco Gracioso  
Dezembro/2000

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este case descreve as origens do Grupo Gerdau – uma das maiores siderúrgicas do Brasil – discutindo os problemas e desafios a serem enfrentados por esta organização no século XXI.

Aspectos referentes ao estilo de gestão do atual presidente do Grupo Gerdau também serão apresentados, para analisar as mudanças ocorridas na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: indústria siderúrgica, modelos de gestão, Grupo Gerdau

## **\*Abstract**

This case describes the origins of Grupo Gerdau – one of the largest metalurgy of iron and steel in Brazil – discussing the probable matters and challenges to be faced by such organization in the 21st century.

Aspects concerning the management style of the current chairman of Grupo Gerdau are also highlighted, in order to analyze the changes in this company.

KEYWORDS: metalurgy of iron and steel; management models; Grupo Gerdau

## **Estrutura do Case**

- Introdução
- Perfil de um líder
- A trajetória do grupo Gerdau
- A indústria siderúrgica no Brasil e no mundo
- Produção e vendas por empresas
- As grandes decisões que Jorge Gerdau deverá tomar
- Tendências da indústria siderúrgica - posição competitiva da Gerdau
- Posição da Gerdau
- Desafios da Gerdau no início do novo século
- Conclusão
- Anexos

## “OLHEM OS MELHORES EXEMPLOS E OS COPIE”

### Jorge Gerdau

As multinacionais modernas baseiam-se em três premissas básicas: a posse de marcas globais, tecnologia de ponta e efeito sinérgico entre as suas operações ao redor do mundo. Mas um gigante empreendedor gaúcho, Jorge Gerdau – o Mr. Gerdau – desprezou as teorias e construiu uma multinacional que não atende a esses pré-requisitos, e os compensa com obstinação e trabalho. Mas a hora da verdade está chegando. No limiar de um novo século, o Grupo Gerdau deverá tomar decisões vitais para o seu futuro.

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo dos negócios ouviu cada vez mais referências a um grupo industrial que crescia no sul do país, adquirindo usinas siderúrgicas aqui e no exterior, até se transformar em uma das primeiras multinacionais brasileiras. Falamos do Grupo Gerdau, um complexo de usinas siderúrgicas que produzem 7.000.000 de toneladas de aço por ano e cujo faturamento chegou a R\$7 bilhões em 2000, sendo 50% provenientes do exterior.

O homem por trás dessa história de sucesso empresarial é Jorge Gerdau Johannpeter que assumiu a presidência da Gerdau (então uma pequena aciaria regional) em 1976. Tudo que ocorreu desde então foi fruto de seus sonhos, obstinação e capacidade de realização.

Neste caso, que utilizou em sua preparação a longa entrevista de Jorge Gerdau concedeu a Nelly Caixeta (Revista Exame de 4/outubro/2000) e outras fontes de informações, reproduzimos a trajetória percorrida pela Gerdau ao longo destas três décadas, procurando identificar e discutir as decisões e estratégias que asseguraram o seu crescimento. Por fim, colocamos esta questão: E agora? Que rumos tomará o Grupo Gerdau no novo século?

### PERFIL DE UM LÍDER

De certa maneira, as histórias de Jorge Gerdau e do Grupo Gerdau se confundem. Um deixou a sua marca no outro. Jorge Gerdau assumiu a direção substituindo seu pai, que havia substituído o avô, que havia

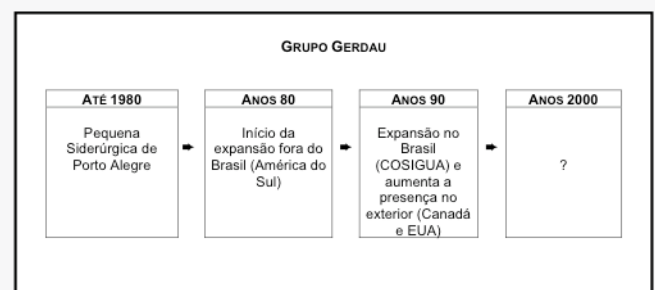
substituído o bisavô. Lembra a história dos Buddenbrooks, de Thomas Mann. Mas, ao contrário da velha família de Hamburgo, os Gerdau souberam manter-se sintonizados com o seu tempo.

Na entrevista a Nelly Caixeta, Jorge Gerdau diz que as personalidades que mais admira são Jack Welch (o titã que reconstruiu a General Electric) e Margaret Thatcher, a “Dama de Ferro” que introduziu o neoliberalismo na Inglaterra. Se é verdade que nos identificamos com quem admiramos, eis aí o perfil psicológico de Jorge Gerdau: um sonhador voluntarioso e obstinado que traça um caminho e o segue, custe o que custar. Interage por consenso, mais do que pela coação. Mas não crê em democracia na empresa e crê que o que é bom para a Gerdau é bom para os seus acionistas, grandes ou pequenos.

### A TRAJETÓRIA DO GRUPO GERDAU

Até o início dos anos oitenta, a siderúrgica que deu origem ao Grupo Gerdau não tinha nada de especial. Desde a sua origem, como uma fábrica de pregos fundada pelo bisavô dos atuais proprietários, cumpriu uma trajetória comum às pequenas usinas siderúrgicas que surgiram pelo Brasil, equipadas com fornos a carvão vegetal e fabricando o aço a partir de ferro velho. De repente, a partir dos anos oitenta (vide Fig. 1), a Gerdau iniciou uma nova fase de expansão que a levou para longe das fronteiras do Rio Grande do Sul e do próprio país. Em rápida sucessão, adquiriu aciarias de médio porte no Uruguai, Argentina e Chile, para em seguida modernizá-las e torná-las rentáveis.

FIG. 1



**Pergunta:** O que você faria se fosse Jorge Gerdau? Continuava a expandir-se no exterior, ou voltaria as suas prioridades para o mercado doméstico, nos próximos 10 anos?

Numa segunda etapa, adquiriu a Cia. Siderúrgica da Guanabara (COSIGUA) e outras usinas menores do

Brasil, além de uma siderúrgica no Canadá. Finalmente, já em 1998, adquiriu uma das maiores produtoras de aços-longos dos Estados Unidos, a um custo de quase um bilhão de dólares. Hoje, a Gerdau tem 10 usinas em funcionamento em seis países e já aparece entre os quarenta maiores produtores de aço do mundo. No momento em que preparamos este caso, previa-se para o Grupo, em 2000, um faturamento anual próximo a R\$7 bilhões, sendo 50% deste total proveniente do exterior.

Como ocorreu esta metamorfose? De que forma uma pequena aciaria regional se transformou, no espaço de 25 anos, em um complexo siderúrgico multinacional?

Sem dúvida, grande parte dos créditos por esta rara história de sucesso cabem à figura do atual presidente da Gerdau, o Sr. Jorge Gerdau Johannpeter.

Mas entre os seus méritos está o fato de ter continuado a tradição de sua família, como empreendedores capazes e cautelosos (vide Fig. 2). Nas últimas três décadas portanto, ainda nas administrações anteriores à atual) a Gerdau teve lucros todos os anos, como mostra a Fig. 3. Ainda hoje, a sede da Gerdau em Porto Alegre é simples e sem ostentação. Fiel ao espírito de seus antepassados europeus, a família Gerdau preparou pacientemente, geração após geração, o grande salto que ocorreu nos anos oitenta.

Resta no entanto a pergunta: por que Jorge Gerdau resolveu dar o seu salto no exterior, e não aqui dentro do país, como é regra entre os nossos industriais?

FIG. 2

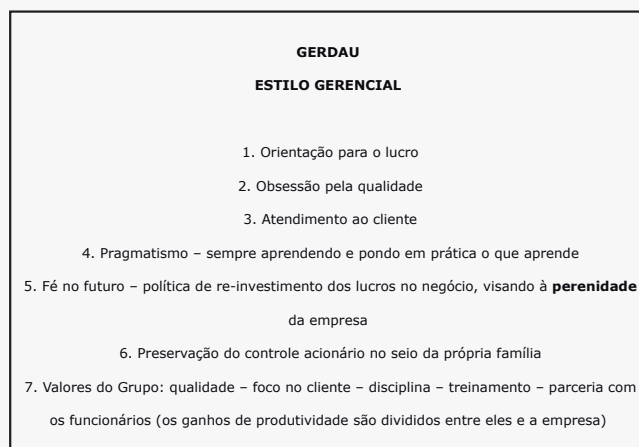


FIG. 3

Nos últimos 30 anos, a Gerdau teve lucro todos os anos.



Fonte: Revista Exame, edição 724, ano 34 – nº20 – 4/outubro/2000 – pág. 167.

Na entrevista à revista “Exame”, Gerdau diz que o fez porque “não conseguia exportar o aço produzido no país, onerado por uma carga fiscal muito alta”. Teria sido essa a razão? Para responder a essa pergunta, mister se faz compreender a conjuntura da indústria siderúrgica no Brasil e no mundo. É o que veremos a seguir.

## A INDÚSTRIA SIDERÚRGICA NO BRASIL E NO MUNDO

Apesar do avanço de outros materiais, como os plásticos e o alumínio, o aço, em todas as suas formas (chapas, barras, perfis, vergalhões etc) continua a ser um elemento essencial à civilização moderna. Conforme os dados estatísticos divulgados pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS, a produção mundial de aço deverá atingir cerca de 850 milhões de toneladas em 2000 (vide Quadro 1). Desse total, o Brasil participará com cerca de 28 milhões de toneladas, ou 3,5%. Os maiores produtores mundiais são os Estados Unidos, União Européia, Japão, China e Rússia.

## QUADRO 1

### PRODUÇÃO MUNDIAL DE AÇO BRUTO

Unid.: 1000 t

GRUPOS	JAN/OUT		00/99	SET	OUTUBRO		00/99
	2000	1999	(%)	2000	2000	1999	(%)
U.E.	137.012	129.282	6,0	13.333	14.531	14.246	2,0
CHINA	103.624	101.555	2,0	10.426	10.780	10.892	(1,0)
JAPÃO	88.277	77.235	14,3	8.873	9.212	8.745	5,3
E.U.A.	86.030	78.952	9,0	8.010	8.011	8.685	(7,8)
C.E.I.	80.313	68.413	17,4	8.028	8.240	7.378	11,7
OUTROS	197.072	181.558	8,5	19.803	20.349	18.632	9,2
TOTAL	692.328	636.995	8,7	68.473	71.123	68.578	3,7

Obs.: Dados correspondentes à produção de aço bruto dos países associados ao IISI.

Fonte: IISI

Na verdade, a partir de 1980, o Brasil aumentou em 1% a sua participação na produção mundial. Enquanto a nossa produção crescia, o país entrava em uma longa recessão econômica que só agora cedeu lugar à recuperação da economia. Por isso, quando a Gerdau iniciou a sua expansão no exterior, havia excesso de aço no Brasil. O aço para construção (vergalhões), que era o forte da produção da Gerdau, era produzido em usinas antiquadas e não tinha condições de competir no exterior. Somente as grandes usinas, como a Cia. Siderúrgica Nacional (CSN) tinham condições para exportar aço.

No exterior, a Gerdau encontrou pequenas usinas, mal dirigidas, que comprou a preço baixo e em seguida modernizou e tornou competitivas.

Mas surge uma questão, por que a Gerdau não tentou adquirir uma das grandes estatais (CSN, Cosipa, Açominas, Tubarão) quando elas foram colocadas à venda? Não foi, certamente, por falta de financiamento, pois logo depois ela adquiriu a AmeriSteel, com um financiamento de US\$872 milhões.

Agora, o mercado brasileiro de aço voltou a crescer. Em 2000, a produção será 10% maior do que em 1999.

O que você faria, se tivesse de escolher entre: (1) continuar a expansão da Gerdau no exterior, adquirindo usinas em países-chave; ou (2) direcionar os investimentos para o mercado interno, associando-se ou adquirindo o controle acionário de uma grande usina.

Outra questão que se coloca é a seguinte: você acha que a Gerdau deveria manter-se fiel à sua vocação

original, produzindo aços longos e planos, de qualidade padronizada, ou entrar na produção de aços especiais (chapas galvanizadas, aço inox, aços-longos, chapas finas para automóveis etc) de maior valor agregado e com rentabilidade mais alta?

A este respeito, considere que a Gerdau é hoje a maior produtora de aços-longos (para construção) da América Latina. Este setor da siderurgia sofreu uma forte concentração e modernizou-se nos últimos anos. Hoje, três grupos dominam este segmento no Brasil: Gerdau, Votorantim e Belgo Mineira.

**NB.:** Sobre este assunto, leia também, no final do case, os artigos de jornal anexos.

### PRODUÇÃO E VENDAS POR EMPRESAS

O quadro que se segue (vide Quadro 2) mostra que a Gerdau pode ser considerada uma produtora de média capacidade, no confronto com as outras grandes siderúrgicas nacionais. Mas, deve-se lembrar que no seu setor específico de mercado (aço plano e vergalhões para construção) é a maior fornecedora do país, ao lado da Votorantim e Belgo Mineira. Veja também (vide Fig. 4) a evolução da produção brasileira de aço, pelos principais tipos de produtos acabados, entre 1990 e 1999.

## QUADRO 2

### PRODUÇÃO POR EMPRESA

EMPRESA	1999
ACESITA	786
AÇO MINAS	2355
AÇOS VILLARES	632
BARRA MANSO	390
BELGO-MINEIRA	2267
CBAÇO	40
COBRASMA	
COPAIA	
COSIPA	2593
CSN	4851
CST	4414
GERDAU	3259
ITAUNENSE	33
MWL BRASIL (EX-MAFERSA)	31
MANNESMANN	365
USIMINAS	2980
TOTAL	24996

Fonte: IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia – Anuário Estatístico e Site Internet

IBGE – Anuário Estatístico do Brasil 1998

FIG. 4

## PRODUÇÃO SIDERÚRGICA BRASILEIRA

Unid./Unit: 1000 T

PRODUTOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>AÇO BRUTO</b>	<b>20567</b>	<b>22617</b>	<b>23934</b>	<b>25207</b>	<b>25747</b>	<b>25076</b>	<b>25237</b>
<b>LAMINADO</b>	<b>14686</b>	<b>14940</b>	<b>15804</b>	<b>16493</b>	<b>17271</b>	<b>16059</b>	<b>16683</b>
PLANOS	8765	9407	10063	10016	10653	10625	11022
LONGOS	5921	5533	5741	6477	6618	5434	5661
<b>SEMI-ACABADOS P/ VENDA</b>	<b>4880</b>	<b>5899</b>	<b>5783</b>	<b>6476</b>	<b>6221</b>	<b>6623</b>	<b>6468</b>
PLACAS			3581	4101	4035	4557	4328
BLOCOS E TARUGOS			2202	2375	2186	2076	2140
<b>FERRO-GUSA</b>	<b>21008</b>	<b>22575</b>	<b>23057</b>	<b>23900</b>	<b>25092</b>	<b>25021</b>	<b>23978</b>
<b>FERRO-ESPONJA (Gerdau)</b>	<b>260</b>	<b>226</b>	<b>230</b>	<b>250</b>	<b>218</b>	<b>288</b>	<b>335</b>

**AS GRANDES DECISÕES QUE JORGE GERDAU DEVERÁ TOMAR**

Coloque-se agora no lugar deste dinâmico executivo de quase 70 anos, sentado em sua mesa de trabalho em Porto Alegre. Ele se ergue, vai até a janela de onde se avista o Rio Guaíba, e volta a sentar-se, pensativo.

Eis algumas das perguntas que ele deverá responder, ao planejar o seu rumo de ação nos próximos anos:

1. A estrutura societária da Gerdau deve ser mantida ou alterada? Deve-se admitir o ingresso de outros grupos para compartilhar a direção e reduzir o risco da alavancagem financeira?
2. O que será melhor – manter a presença em muitos países, ou eleger mercados prioritários e concentrar investimentos?
3. Como deverá ser o product-mix da Gerdau daqui a cinco anos? Semelhante ao atual (pouco definido) ou com alto grau de segmentação e especialização?
4. O que fazer para racionalizar a produção e reduzir continuamente os custos de produção?
5. Finalmente – como fazer tudo isso e ter algum tempo livre para o seu único passatempo, que é cavalgar na Hípica de Porto Alegre? Em outras palavras, teria chegado a hora de dividir as suas funções? Nesse caso, como proceder? Note que a administração da Gerdau é simples e eficiente. Cada usina, ou grupo de usinas, constitui uma Unidade de Negócios que reporta diretamente à diretoria. E existem poucos instrumentos de planejamento centralizado.

**TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA – POSIÇÃO COMPETITIVA DA GERDAU**

A siderurgia é uma indústria de tecnologia madura e as inovações tecnológicas básicas têm sido relativamente lentas. A última delas ocorreu há mais de 50 anos, com a introdução dos conversores Bessemer que injetam oxigênio nos altos-fornos e apressam a combustão do carvão-coque, na redução do minério de ferro.

As usinas modernas são geralmente de grande porte. O processo de produção se inicia nos altos-fornos e o aço líquido resultante é transformado em lingotes. Começa então a fase da transformação em placas, que alimentam as laminadoras, onde são transformadas em chapas, estruturas e perfis de aço. Na fase final, são produzidos os produtos trefilados (como os arames), aços finos, folhas de flandres, aços-liga etc. A Fig. 5 (vide anexo) dá uma idéia da imensa variedade de produtos siderúrgicos, conforme a nomenclatura oficial do IBS.

FIG. 5

## PERSPECTIVAS PARA 1999

PRODUTOS	NCM
<b>- Produtos Planos de Aços não Revestidos</b>	
. Chapas Grossas	7208.51.00; 7208.52.00; 7208.90.00
. Bobinas Grossas	7208.25.00; 7208.36.10; 7208.36.90; 7208.37.00
. Chapas Finas a Quente	7208.40.00; 7208.53.00; 7208.54.00 7208.10.00; 7208.26.10; 7208.26.90; 7208.27.10;
. Bobinas a Quente	7208.27.90; 7208.38.10; 7208.38.90; 7208.39.10; 7208.39.90
. Chapas Finas a Frio	7209.25.00; 7209.26.00; 7209.27.00; 7209.28.00; 7209.90.00
. Bobinas a Frio	7209.15.00; 7209.16.00; 7209.17.00; 7209.18.00
<b>- Produtos Planos de Aços Revestidos</b>	
. Folhas-de-Flandres	7210.11.00; 7210.12.00
. Chapas Cromadas	7210.50.00
. Outras Chapas Revestidas	7210.20.00; 7210.61.00; 7210.69.00; 7210.70.10; 7210.70.20; 7210.90.00
. Chapas Galvanizadas	7210.30.10; 7210.30.90; 7210.41.10; 7210.41.90; 7210.49.10; 7210.49.90
<b>- Produtos Planos de Aços Especiais</b>	
. Chapas e Bobinas Inoxidáveis	7219.11.00; 7219.12.00; 7219.13.00; 7219.14.00; 7219.21.00; 7219.22.00; 7219.23.00; 7219.24.00; 7219.31.00; 7219.32.00; 7219.33.00; 7219.34.00; 7219.35.00; 7219.90.10; 7219.90.90
. Chapas e Bobinas Siliciosas	7225.11.00; 7225.19.00
. Chapas e Bobinas de Outros Aços Ligados	7225.20.00; 7225.30.00; 7225.40.10; 7225.40.90; 7225.50.00; 7225.91.00; 7225.92.00; 7225.99.00
<b>- Produtos Longos</b>	
. Barras de Aços ao Carbono	7214.10.10; 7214.10.90; 7214.30.00; 7214.91.00; 7214.99.10; 7214.99.90; 7215.10.00; 7215.50.00; 7215.90.10; 7215.90.90
. Barras de Aços Ligados	7228.20.00; 7228.30.00; 7228.40.00; 7228.50.00; 7228.60.00; 7228.80.00
. Barras de Aços p/Ferramentas	7228.10.10; 7228.10.90
. Barras de Aços Inoxidáveis e Válvulas	7222.11.00; 7222.19.10; 7222.19.90; 7222.20.00; 7222.30.00
. Fio-Máquina de Aços ao Carbono	7213.20.00; 7213.91.10; 7213.91.90; 7213.99.10; 7213.99.90
. Fio-Máquina de Aços Ligados	7227.20.00; 7227.90.00
. Fio-Máquina de Aços p/Ferramenta	7227.10.00

. Fio-Máquina de Aços Inoxidáveis	7221.00.00
. Vergalhões	7213.10.00; 7214.20.00
. Perfis Leves (h < 80mm)	7216.10.00; 7216.21.00; 7216.22.00; 7216.50.00; 7216.61.10; 7216.69.10; 7216.91.00; 7216.99.00; 7222.40.90; 7228.70.00
. Perfis Médios e Pesados (h > 80mm)	7216.31.00; 7216.32.00; 7216.33.00; 7216.40.10; 7216.40.90; 7216.61.90; 7216.69.90; 7222.40.10; 7301.10.00; 7301.20.00
. Tubos s/Costura	7304.10.10; 7304.10.90; 7304.21.00; 7304.21.90; 7304.29.10; 7304.29.20; 7304.29.31; 7304.29.39; 7304.29.90; 7304.31.10; 7304.31.90; 7304.39.10; 7304.39.20; 7304.39.90; 7304.41.00; 7304.49.00; 7304.51.10; 7304.51.90; 7304.59.10; 7304.59.90; 7304.90.11; 7304.90.19; 7304.90.90
. Trilhos	7302.10.10; 7302.10.20; 7302.10.90
. Acessórios p/Trilhos	7302.20.00; 7302.40.00; 7302.90.00
<b>- Produtos Transformados</b>	
. Trefilados	7217.10.11; 7217.10.19; 7217.10.90; 7217.20.10; 7217.20.90; 7217.30.10; 7217.30.90; 7217.90.00; 7223.00.00; 7229.10.00; 7229.20.00; 7229.90.00; 7312.10.10; 7312.10.90; 7312.90.00; 7313.00.00
. Tiras	7211.13.00; 7211.14.00; 7211.19.00; 7211.23.00; 7211.29.10; 7211.29.20; 7211.90.10; 7211.90.90; 7212.10.00; 7212.20.10; 7212.20.90; 7212.30.00; 7212.40.10; 7212.40.20; 7212.50.00; 7212.60.00; 7220.11.00; 7220.12.10; 7220.12.20; 7220.12.90; 7220.20.10; 7220.20.90; 7220.90.00; 7226.11.00; 7226.19.00; 7226.20.10; 7226.20.90; 7226.91.00; 7226.92.00; 7226.93.00; 7226.94.00; 7226.99.00
. Tubos c/Costura	7305.11.00; 7305.12.00; 7305.19.00; 7305.20.00; 7305.31.00; 7305.39.00; 7305.90.00; 7306.10.00; 7306.20.00; 7306.30.00; 7306.40.00; 7306.50.00; 7306.60.00; 7306.90.10; 7306.90.20; 7306.90.90
. Acessórios p/Tubos	7307.11.00; 7307.19.10; 7307.19.20; 7307.19.90; 7307.21.00; 7307.22.00; 7307.23.00; 7307.29.00; 7307.91.00; 7307.92.00; 7307.93.00; 7307.99.00
<b>- Produtos Semi-Acabados</b>	
. Lingotes, Blocos e Tarugos	7206.10.00; 7206.90.00; 7207.11.10; 7207.11.90; 7207.19.00; 7207.20.00; 7218.10.00; 7218.99.00; 7224.10.00; 7224.90.00

Fonte: <http://www.ibs.org.br/ncm.htm>

Mais recentemente, a siderurgia passou por uma fase de fusões de usinas e construção de grandes complexos siderúrgicos, com a finalidade de reduzir os custos de produção. Este é um negócio de "commodities" e a concorrência se faz em torno do preço, embora a qualidade também seja importante. Na prática, os fornecimentos são feitos com base em normas-padrão de qualidade, respeitados mundialmente.

Nota-se, também, uma grande especialização na siderurgia mundial. O aço mais comum é o chamado aço-carbono, mas, a partir daí, há também inúmeros aços nobres, como o inox, chapas galvanizadas, folha de flandres, aços-liga etc. A Gerdau especializa-se na produção dos aços menos valorizados, que são os vergalhões para a construção civil, além de aços planos para outros fins.

## POSIÇÃO DA GERDAU

Olhando para o futuro, pode-se questionar a posição competitiva da Gerdau. Sua produção é pouco diversificada e os seus custos são relativamente altos,

pois tem usinas de pequeno porte, de concepção antiga e sem qualquer complementação sinérgica entre si. A tendência, como vimos, é exatamente o oposto: concentração da produção em grandes complexos localizados em pontos estratégicos (como a Cia. Siderúrgica Tubarão, no porto de Vitória) que reduzem os custos de produção e transporte de insumos e produtos acabados.

## DESAFIOS DA GERDAU NO INÍCIO DO NOVO SÉCULO

Os maiores desafios da Gerdau decorrem da situação acima descrita. Em resumo, eis a posição competitiva da Gerdau, no confronto com as grandes siderurgias mundiais.

	GERDAU	TENDÊNCIAS MUNDIAIS
Número de usinas	Elevado (10)	Poucas usinas de grande porte
Centros de produção	Em 7 países	Um ou dois, no máximo
Utilização do capital	Alavancagem com base em financiamentos bancários de longo prazo. Poder concentrado em uma só família.	Capital-intensivo, através da associação de grandes acionistas.
Product-Mix	Segmentação pouco clara. Peso demasiado de produtos de baixo valor agregado.	Segmentação vigorosa. Especialização e diversificação.

## CONCLUSÃO

A Gerdau é apresentada pela imprensa como uma das poucas multinacionais brasileiras, ao lado de empresas como a Petrobrás, Odebrecht e Am-Bev. Mas, como multinacional, a Gerdau pode muito bem estar chegando ao ponto culminante de sua trajetória. A hora da verdade, quando grandes decisões deverão ser tomadas, está se aproximando. Em três pontos-chave, a Gerdau contraria a definição clássica de uma multinacional moderna. Ela não tem marcas globais (vende basicamente commodities) e não detém tecnologia de ponta. Além disso, não parece haver sinergia entre as suas usinas em vários países. Ora, são essas as três características fundamentais das multinacionais de hoje. Resta saber se as multinacionais brasileiras podem ser exceção à regra geral.

Na verdade, a Gerdau cresceu graças ao espírito empreendedor de Jorge Gerdau que não se deixou deter por considerações teóricas. Mas, à medida que cresce, a Gerdau transforma-se em competidor de



outros grandes fornecedores de aço. Os custos passam a ser cada vez mais importantes, para manter as vantagens iniciais. Na próxima década, a Gerdau deverá adaptar-se à sua nova condição de grupo líder na siderurgia.

## ANEXOS

### Usiminas e CSN disputam mercado de aços nobres

Belo Horizonte e São Paulo, 6 de novembro de 2000 - Está começando uma nova disputa entre as grandes siderúrgicas brasileiras de aços planos. Em jogo o cobiçado mercado de aços galvanizados, o produto siderúrgico de maior valor agregado consumido pelas indústrias automobilísticas, de eletrodomésticos de linha branca e construção civil. Munidas de tecnologia de última geração, CSN e Usiminas estão prontas para o confronto. A Usiminas, dona de 57% de todo o **AÇO** que a indústria automotiva consome, inaugura na quinta-feira sua nova planta de galvanizados por imersão a quente, com capacidade para 400 mil toneladas anuais.

No dia 15 de dezembro, sua principal concorrente, a CSN, aciona sua planta, a Galvasud, utilizando o mesmo processo de produção de galvanizados, com capacidade para 350 mil toneladas. E a francesa Usinor, dona da Acesita e da CST, pretende inaugurar em 2003 sua galvanização, a Veja do Sul, com capacidade para 850 mil toneladas, projetada para Santa Catarina, tornando-se a terceira concorrente.

A Usiminas não quer perder a liderança no fornecimento de aços nobres às montadoras de automóveis e a CSN não esconde seu apetite. 'Queremos alcançar uma participação de 50% no mercado de galvanizados para o setor automobilístico', diz Ricardo Brito, diretor executivo da Galvasud. E, para quem só vai chegar em 2003, as projeções são também otimistas. A Usinor pretende abocanhar pelo menos 35% desse mercado na América Latina, com a Vega. 'Será um market share similar ao que temos na Europa', afirma Bruno Le Forestier, presidente da Usinor Brasil.

Mas já nos próximos dois anos a disputa entre Usiminas e CSN será acirrada, pois elas vão ter de conviver com uma realidade que não estava nos planos originais: a redução das metas da indústria automobilística. Obrigada a planejar seus investimentos com

grande antecedência, a **SIDERURGIA** de aços planos decidiu, em 1995, investir na introdução de nova tecnologia de galvanizados – imersão a quente - com base nas projeções das montadoras de automóveis. As crises da Ásia e da Rússia, além da crise cambial brasileira de 1999, adiaram para 2005 o ritmo anual de 2,5 milhões de automóveis previsto para o ano 2000, que, no entanto, está fechando com menos de 1,7 milhão de unidades produzidas.

O mercado ficou menor, mas a **SIDERURGIA** foi em frente. A Usiminas, que decidiu naquela época aplicar US\$ 1,45 bilhão na atualização tecnológica de sua produção, priorizou o mercado interno em sua estratégia. 'É no mercado brasileiro que colocamos os produtos de maior valor agregado, por isso, nossa meta é manter exportações não superiores a 20%', explicou Rinaldo Campos Soares, em recente seminário para analistas de mercado. Daquele total, a Usiminas reservou US\$ 250 milhões para a sua nova galvanização.

O **AÇO** galvanizado é, na verdade, a chapa laminada a frio que recebe um tratamento à base de zinco e outras ligas, para proteger o AÇO da corrosão. A abertura do mercado automobilístico brasileiro, expondo essa indústria à concorrência internacional, aliada ao início da produção do chamado carro mundial no Brasil, marcou o início da demanda por aços protegidos, como já ocorria nos mercados internacionais, não apenas para autopeças não-aparentes, mas para todo o carro, o que exige um galvanizado de melhor acabamento.

Estudos da Usiminas indicam que o emprego do galvanizado já vem aumentando na indústria automotiva brasileira. O velho modelo Monza, da GM, por exemplo, emprega apenas 3% de galvanizados. O modelo Omega já pulou para 50% e o recente Astra emprega mais de 80%. O Classe A da Mercedes Benz usa 100% de galvanizados. Na CSN, os cálculos também são feitos de olho na expansão da demanda. Segundo Brito, a indústria automobilística deverá elevar sua produção para 1,8 milhão de unidades no próximo ano, com um consumo médio de meia tonelada de **AÇO** por carro, o que projeta 900 mil toneladas no ano. 'Cerca de 50% a 60% desse total será galvanizado', comenta o diretor da Galvasud.

Tanto a Usiminas quanto a CSN já produzem galvanizados. A Usiminas opera uma planta de 360 mil to-

neladas pelo processo eletrolítico, que tem qualidade para a indústria automotiva e lhe garantiu posição isolada no segmento. Mas é mais caro. Esse processo, grande consumidor de energia elétrica, foi o escolhido na década de 80, pois se tratava da melhor tecnologia disponível. A planta da CSN tem capacidade para até 800 mil toneladas anuais de galvanizados por processo de imersão mais antigo. Sua produção destina-se, sobretudo, à indústria de eletrodomésticos e para a construção civil. A empresa fez uma adaptação na planta para atender também às montadoras, mas apenas para partes não expostas do carro.

A moderna galvanização por imersão, velho sonho da **SIDERURGIA** mundial, foi aperfeiçoada somente no início dos anos 90, quando foram corrigidas as imperfeições que ficam na superfície da chapa. O processo de imersão galvaniza as duas faces da chapa ao mesmo tempo e, dependendo da escala de produção, pode significar uma redução de até US\$ 50 por tonelada, em relação aos outros processos.

A nova planta da Usiminas, batizada de Unigal, é uma joint venture com a Nippon Steel, que aportou sua tecnologia 'galvanew'. A Unigal foi plantada dentro da usina de Ipatinga, onde a Usiminas produz 4,8 milhões de toneladas de **AÇO** bruto por ano, a um preço médio atual de US\$ 320 por tonelada. A nova galvanização não aumenta em nada a tonelagem produzida. Mas agrega valor a 400 mil toneladas. A Unigal espera produzir até 100 mil toneladas em seu primeiro ano de funcionamento, devendo alcançar a plena capacidade em três anos, dependendo da velocidade do mercado.

A CSN, que está investindo US\$ 486 milhões em galvanizados, concorrerá no mercado automobilístico com tecnologia da alemã Thyssen Krupp Stahl (TKS), sua parceira na Galvasud, instalada em Porto Real (RJ). Esta unidade está consumindo investimentos de US\$ 286 milhões. A CSN terá ainda uma segunda planta, a Cisa, para 340 mil toneladas, em implantação no Paraná, orçada em US\$ 250 milhões. Mas a Cisa não terá linha voltada para o mercado automotivo. Ela virá para reforçar a posição da CSN junto ao mercado da construção civil.

De olho no pólo automotivo que vem se formando no Sul do País, a Usinor viu ali a oportunidade de ampliar seus negócios no Brasil e na América Latina e já

se prepara para despejar US\$ 420 milhões na planta a ser construída em São Francisco do Sul (SC). A Usinor já tinha decidido dar um salto no mix de produção da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), que até agora se limitava a produzir placas, que é um semi-acabado, para exportação. A CST está ganhando um laminador de tiras a quente, que deverá ser inaugurado no próximo ano. A idéia é levar as chapas para Santa Catarina, onde serão galvanizadas, também por moderno processo de imersão, esquentando ainda mais a disputa pelo mercado interno de galvanizados.

Mas, antes mesmo de começar a briga pelos novos galvanizados, a disputa pelo mercado interno de aços planos em geral já vem sendo travada dia a dia. Um levantamento da Usiminas mostra que, no final do primeiro semestre deste ano, a indústria automobilística brasileira consumiu 726 mil toneladas de **AÇO**. A Usiminas ficou com 57% e sua coligada Cosipa com outros 11%. A CSN respondeu por 36%. Mas no mercado de eletrodomésticos é a CSN que tem a liderança, com 51% das 132 mil toneladas consumidas, ficando a Usiminas com 37% e a Cosipa com 12%.

Outro mercado importante, o de eletrônicos, que consumiu 160 mil toneladas no semestre, tem a Usiminas na liderança, com 54%, a CSN com 37% e a Cosipa com 9%. E no disputado mercado da construção civil, incluindo perfis, a Usiminas tem 26%, a Cosipa 25%, enquanto a CSN divide com outros fabricantes de perfis os restantes 49%.

Esses quatro setores deverão ser, nos próximos anos, os grandes consumidores de aços protegidos e principal palco da disputa pelo mercado de galvanizados. As siderúrgicas já sabem que, com o galvanizado de qualidade e preço virando commodity, a outra fase da disputa será a da logística e a da prestação de serviços, ou seja a capacidade de entregar, 'just in time', o **AÇO** já cortado e estampado, conforme o pedido do cliente. (Gazeta Mercantil/Página A4) (Pedro Lobato e Danilo Jorge)

06-Nov-2000 Gazeta Mercantil

### **Siderurgia cresce produzindo aço de menor valor**

São Paulo e Belo Horizonte, 28 de novembro de 2000  
- As siderúrgicas brasileiras começam a discutir os primeiros planos de expansão, depois de terem feito

pesados investimentos em modernização na última década, para reduzir custos e fabricar produtos mais nobres.

Projetos já em estudo, no entanto, indicam que agora as empresas passam a trilhar o crescimento com base em itens de menor valor agregado, como as placas de **AÇO**. Pode parecer um retrocesso. Trata-se, porém, de uma questão de oportunidade.

Há uma grande procura por placas de **AÇO**, que os países desenvolvidos estão deixando de produzir. A estimativa é de que a demanda tenha um crescimento de cerca de 5% ao ano até 2005, mais do que o dobro da expansão prevista de 2% ao ano do consumo total de produtos siderúrgicos no período.

'Muitas siderúrgicas estão desativando aciarias e altos-fornos em várias partes do mundo', diz Jackson Chiabi Duarte, diretor industrial da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), maior produtora de placas do mundo. As aciarias e os fornos, onde são fabricadas as placas, ficaram obsoletos e, como a reforma do equipamento é cara, a preferência é trabalhar apenas na etapa subsequente, a da laminação.

Empresas como a Cia. Siderúrgica Nacional (CSN) e a CST planejam aproveitar esse 'novo' mercado. A CSN quer construir uma usina em Itaguaí (RJ) para produzir 5 milhões de toneladas anuais de placas. A CST, por sua vez, estuda a instalação de um novo alto-forno, para mais 2,7 milhões de toneladas anuais.

'Além da demanda em alta, as usinas brasileiras são muito competitivas no segmento', observa Paulo Musetti, diretor comercial da CSN. Nos produtos laminados, mais sofisticados, os custos são no mínimo iguais aos dos concorrentes internacionais.

'O comércio mundial de placas é seguro, pois não é alvo de medidas antidumping', afirma Rinaldo Campos Soares, presidente da Usiminas, controladora da Cosipa. A siderúrgica de Cubatão (SP) vai ampliar sua produção em 2001, passando a contar com excedente para exportação de 1,4 milhão de toneladas de placas, o que a colocará no quinto lugar do ranking mundial. (ver editoria Empresas&Carreiras) (Danilo Jorge e Pedro Lobato)

28-Nov-2000 Gazeta Mercantil

## Siderúrgicas investem em produtos menos nobres

São Paulo e Belo Horizonte, 28 de novembro de 2000 - As siderúrgicas brasileiras realizam no próximo ano os últimos investimentos de um longo ciclo de modernização das usinas, deflagrado logo após a privatização e que consumiu quase US\$ 11 bilhões até agora. Concluída essa etapa, que esteve concentrada na redução de custos e no enobrecimento do **AÇO** produzido no País, os principais grupos partem agora para ganhar escala e, assim, fortalecer-se no mercado mundial. Os dois primeiros projetos em estudo, contudo, indicam que as siderúrgicas escolheram uma trilha de crescimento focada em produtos de menor valor agregado - um aparente retrocesso em relação ao esforço de atualização empreendido na última década.

É na fabricação de placas que a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) planejam investir, para aproveitar um mercado que não pára de crescer em âmbito mundial. 'Além da demanda crescente, as usinas brasileiras são muito competitivas no segmento de placas', observa Paulo Musetti, diretor comercial da CSN. 'Nos produtos laminados, os custos são, no mínimo, iguais aos dos nossos concorrentes internacionais'.

O mercado de placas movimentava cerca de 22 milhões de toneladas anuais, significando uma fatia de 11% das exportações mundiais do setor siderúrgico, que no ano passado chegaram a 197 milhões de toneladas. A estimativa é de que a demanda por placas cresça cerca de 5% ao ano nos próximos cinco anos. Esse desempenho, caso confirmado, representará mais do que o dobro da expansão do consumo total de produtos siderúrgicos, prevista em 2% ao ano até 2005. 'Muitas siderúrgicas estão parando aciarias e altos-fornos em várias partes do mundo, impulsionando o consumo de placas', explica Jackson Chiabi Duarte, diretor industrial da CST, maior produtor de placas do mundo.

A paralisação de unidades é a medida mais drástica tomada por siderúrgicas que operam onerosos e obsoletos altos-fornos e aciarias (onde o **AÇO** é produzido e refinado). Como a reforma das linhas de produção tem custo elevado, essas empresas preferem passar a atuar apenas como laminadoras, suprindo suas usinas com placas adquiridas no mercado.

O plano da CSN é passar a atuar justamente nesse nicho. A siderúrgica estuda a implantação de uma usina em Itaguaí (RJ), com capacidade entre quatro e cinco milhões de toneladas anuais de placas, segundo João Luis Tenreiro Barroso, diretor do centro corporativo da CSN.

O projeto da CST, por sua vez, prevê a instalação de um terceiro alto-forno, com capacidade para produzir 2,7 milhões de toneladas anuais. Com a nova unidade, a siderúrgica pretende compensar a redução de placas para o mercado, o que ocorrerá a partir de 2002, quando o seu laminador de tiras a quente entrar em operação. A nova linha vai consumir 1,7 milhão de toneladas de placas por ano, baixando o volume destinado à comercialização para três milhões de toneladas ao ano. Os planos da CST e da CSN ainda não têm prazo para entrar em operação.

Foi com a atenção voltada para o mercado mundial de placas que a Usiminas também definiu a rota de modernização de sua controlada Cosipa. Rinaldo Campos Soares, presidente da Usiminas, conta que foram avaliados dois projetos. Um deles previa a instalação de um novo laminador de tiras a quente na usina de Cubatão (SP), logo abandonado em favor de uma unidade para produzir placas, devido ao custo de implantação (cerca de três vezes mais barato) e às perspectivas do mercado internacional.

O comércio mundial de placas é mais seguro, porque não é alvo de medidas antidumping por parte dos países consumidores', comenta. Quando a nova unidade entrar em operação, no final do próximo ano, a Cosipa vai passar a produzir 4,4 milhões de toneladas de placas. Desse total, cerca de 3 milhões vão abastecer sua unidade de laminação e 1,4 milhão serão vendidas no mercado - volume que colocará a usina de Cubatão em quinto lugar no ranking mundial, desbancando a sul-africana Iscor.

Ao montar a estratégia para os próximos anos, o grupo Usiminas-Cosipa levou em conta, segundo Soares, o estabelecimento de linhas complementares de produtos, de modo a atacar o mercado em várias frentes. Com a conclusão dos investimentos, o grupo espera manter a liderança na produção brasileira de **AÇO**, com um volume total de 9,3 milhões de toneladas, sendo 4,8 milhões de toneladas pela Usiminas e 4,5 milhões pela Cosipa, em 2004.

Tendo concluído este ano seu mais pesado ciclo de investimentos em décadas e que consumiu US\$ 1,45 bilhão, a Usiminas, segundo Soares, está pronta para competir no mercado interno de aços mais nobres. 'Esse será o foco da empresa, que não exportará mais do que 20% de sua produção'. À Cosipa, segundo o planejamento do grupo, caberá uma fatia maior para a exportação. Cerca de 50% da produção será destinada ao mercado externo a partir de 2004, daí o reforço na produção de semi-acabados. No mercado doméstico, o foco será no mercado de aços de menor valor agregado, como chapas grossas e laminados a quente destinados à fabricação de tubos de pequeno diâmetro e construção civil.

A opção da **SIDERURGIA** brasileira por crescer por meio de um produto semi-acabado também é motivada pelo excesso de oferta do setor. Com uma capacidade instalada estacionada no patamar de 25 milhões de toneladas há mais de uma década, as usinas nacionais vão ter folga para atender o mercado por muito tempo ainda. 'A demanda e a oferta doméstica só deverão se encontrar em 2010', estima Soares.

'O consumo interno de **AÇO** apresenta taxa de crescimento atrativa, mas insuficiente para justificar um novo projeto de usina focada em laminados', concorda Musetti. Em 2005, segundo o presidente da Usiminas, o consumo de **AÇO** no Brasil chegará a 21,7 milhões de toneladas. A produção, por outro lado, alcançará a marca de 32 milhões de toneladas anuais. Esse aumento se dará, sobretudo, por meio dos projetos de reforma e modernização de unidades, iniciados desde a privatização das usinas.

A CSN, por exemplo, elevará sua capacidade de 5 milhões para 6 milhões de toneladas anuais a partir de 2002, com a reforma de seu maior alto-forno. O projeto, a ser iniciado em maio próximo, faz parte dos investimentos previstos pelo setor de US\$ 1,2 bilhão em 2001. (Gazeta Mercantil/Página C1) (Danilo Jorge e Pedro Lobato)

**28-Nov-2000 Gazeta Mercantil**

### **Brasil questiona restrição americana ao aço**

Genebra, 5 de dezembro de 2000 - O Brasil está juntando forças com outros países para questionar os Estados Unidos por violação das regras da Organização Mundial do Comércio (OMC), em dois casos que restringem as exportações de aço para o mercado-

norte-americano. Junto com a União Européia (UE), o País irá contestar os EUA por causa da manutenção de sobretaxas (direitos compensatórios) sobre o aço importado de empresas que receberam subsídios antes de suas privatizações.

Essa prática americana já foi condenada pela OMC em um caso que envolvia a ex-estatal britânica British Steel. Mas Washington não retirou as sobretaxas em todos os outros casos envolvendo subsídios 'antes de privatização realizada a justo valor de mercado', como se podia esperar. Agora, a UE prepara-se para questionar 16 sobretaxas que continuam. O Brasil deverá entrar na disputa como co-reclamante, com total participação, e não apenas como terceira parte interessada.

Além disso, está se coordenando com vários países para levar a OMC a condenar os EUA por causa da Emenda Byrd. Sancionada pelo presidente americano Bill Clinton às vésperas da eleição presidencial, a emenda determina que o dinheiro obtido pelo governo americano com a cobrança de taxas antidumping seja destinado às empresas que abriram a denúncia e venceram o caso.

Essa polêmica legislação é um incentivo para as companhias americanas abrirem mais processos de antidumping contra competidores estrangeiros, como o Brasil, Japão, Rússia e Europa. Especialistas não têm dúvidas de que também politizará ainda mais o processo de decisão, e impedirá acordos bilaterais para resolver casos de antidumping ou subsídios.

Nos últimos 25 anos, a indústria americana de aço tem se apoiado em antidumping e direitos compensatórios para obter proteção contra o produto importado. Teve uma grande influência sobre a posição do governo americano durante a Rodada Uruguai nas negociações desses dois acordos. Em 1999, antes da conferência da OMC em Seattle, arrancou do Congresso uma resolução conclamando o presidente Clinton a 'não participar de nenhuma negociação internacional na qual regras de antidumping ou anti-subsídios fazem parte da agenda'. Isso é tão importante para a indústria quanto questões de normas de trabalho e ambientais para os sindicatos.

Os EUA são líderes no uso de antidumping e de direitos compensatórios para restringir importação de aço, mas sua ação acaba provocando um problema

global. Desde que sobretaxas são impostas nos EUA ou na UE, o exportador de aço alvejado é submetido à mesma medida em outros países. O exemplo da Rússia reflete bem a situação: depois de sofrer sobretaxa nos dois principais mercados, as ações antidumping se precipitaram contra seu produto em países como Turquia, México, Filipinas, Chile, Coreia, Indonésia, Egito, Índia, Colômbia, África do Sul, Venezuela, Argentina e Peru. Na OMC, em seis anos foram abertos 28 casos contra EUA, México, UE e Guatemala.

**(Gazeta Mercantil/Página A7) (Assis Moreira)**

### **Siderúrgicas visam o exterior**

Rio, 5 de dezembro de 2000 - Tradicionalmente com o foco dos negócios voltado para o mercado interno, as empresas do setor siderúrgico estão dispostas a desenvolver políticas para o setor externo.

Com esse objetivo, os empresários da siderurgia negociam com o governo alternativas para reduzir os custos de investimentos no setor, segundo revelou o presidente do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), Antônio José Polanczyk, também presidente da Belgo Mineira.

Há dez dias, representantes das principais usinas do País reuniram-se com o secretário de Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Reginaldo Arcuri, para encaminhar a questão.

O objetivo é desenvolver uma estratégia empresarial que garanta, de forma permanente, o mercado internacional na estrutura de comercialização das usinas', explica Polanczyk. Neste ano, as exportações brasileiras de aço devem atingir US\$ 2,8 bilhões, com venda de cerca de 10 milhões de toneladas.

O pleito das usinas concentra-se principalmente na redução da carga tributária. Cada US\$ 100 milhões em importações de equipamentos equivalem a US\$ 20 milhões em tributos e contribuições federais, segundo o IBS.

Polanczyk reclama ainda que o setor enfrenta instabilidade nas regras e um 'sistema tributário arcaico' que não poderá conviver com a realidade de negociações da Área de Livre Comércio das Américas.

O setor reclama do aumento das alíquotas do PIS e

da Cofins e o fim da modalidade de crédito imediato de ICMS sobre as compras de bens de capital. Mas por trás das negociações está o ceticismo do setor quanto à aprovação da reforma tributária no próximo ano.

Atualmente, as exportações são encaradas pelas empresas do setor quase como atividade residual, influenciada, em grande parte, pelo comportamento da demanda doméstica. Em média, a participação das vendas externas no total da produção siderúrgica do País é de apenas 20%, calcula o presidente do IBS.

A programação de investimentos para exportações de aço coincide com a necessidade do governo de geração de divisas, principalmente diante dos tímidos desempenhos das balança. Siderurgia, mineração e papel e celulose são apontados como os setores com maior potencial de crescimento das exportações. Tanto que investimentos nessas áreas estão dentro das prioridades do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

A presidente da Companhia Siderúrgica Nacional, Maria Silvia Bastos Marques, ressalta que, apesar de o Brasil responder, em volume, por 21% da produção mundial de minério de ferro primário, gusa e ferro esponja, tem participação de apenas 3% no faturamento mundial da siderurgia.

**(Gazeta Mercantil/Página A7) (Livia Ferrari)**

### **Belgo-Mineira está pronta para enfrentar a Gerdau**

Belo Horizonte, 3 de janeiro de 2001 - A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, segunda maior fabricante de aços longos do País, está se preparando para cumprir o novo papel que lhe destinou seu controlador, o grupo luxemburguês Arbed: ampliar a participação no mercado latino-americano, no qual trava uma disputa acirrada com o conglomerado brasileiro Gerdau. Nessa briga, entra com fôlego renovado e um perfil bem diferente daquele que seus acionistas conheceram até o início do ano passado, quando vendeu as mineradoras Samitri e Samarco e deflagrou a expansão internacional dos negócios de trefilados.

'Estamos no melhor dos mundos', diz com indiferente eufória Antônio José Polanczyk, presidente da empresa. 'Não temos mais investimentos a fazer e contamos com caixa suficiente para aproveitar todas

as oportunidades que aparecerem no continente.' A venda das mineradoras marcou, de fato, a virada na trajetória da Belgo. A empresa reforçou o caixa em mais de R\$ 400 milhões, eliminando, assim, integralmente seu endividamento líquido. A operação produzirá também o melhor desempenho financeiro da história da siderúrgica, fundada há mais de sete décadas.

Os dividendos referentes ao exercício de 2000, por exemplo, serão de R\$ 115 milhões, um volume recorde. As mudanças, salienta Polanczyk, ocorrem em momento propício. Como a Belgo acaba de encerrar um longo e pesado ciclo de investimentos na modernização de suas usinas espalhadas por Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, todos os recursos adicionais serão usados para bancar a participação da empresa na consolidação do setor de aços longos da América Latina.

Esse processo já foi deflagrado e deverá ser vigoroso como o que ocorreu no Brasil, na opinião de Polanczyk. Dos 38 fabricantes de aços longos que operavam no País, restam apenas três - além de Gerdau e Belgo, a Siderúrgica de Barra Mansa, controlada pela Votorantim. 'Precisamos de uma posição confortável para enfrentar a competição e, por isso, vamos participar ativamente da consolidação do setor de aços longos na América Latina', reforça o presidente da Belgo.

A recente aquisição de parte do capital da Acindar, maior fabricante de aços longos da Argentina, até então controlada pela família Acevedo, é o primeiro passo nessa estratégia de procurar recuperar o tempo e o terreno perdido para o Gerdau. O grupo gaúcho deu partida à internacionalização de seus negócios há mais de duas décadas. Conta hoje com usinas no Uruguai, na Argentina, no Chile, no Canadá e nos Estados Unidos.

Nessas unidades, o Gerdau processa mais de três milhões de toneladas de laminados, o equivalente a 43% das quase sete milhões de toneladas que produz anualmente. E o plano do Gerdau é expandir ainda mais suas operações externas. De 2000 a 2002, o investimento somará US\$ 737 milhões, sendo US\$ 95 milhões destinados aos Estados Unidos e Canadá e o restante à América Latina, incluindo o Brasil.

O desafio da Belgo, de imediato, é tornar lucrativa a

siderúrgica dos Acevedo. Os planos traçados para tirar a Acindar do vermelho são ambiciosos e prevêem a venda de ativos, corte de custos e redução da dívida. Os resultados positivos, espera a Belgo, deverão começar a aparecer a partir de 2002. Somente neste ano, os gastos da Acindar serão reduzidos em US\$ 50 milhões.

O caixa da empresa também vai ser reforçado com a venda da unidade de trefilados para a Belgo-Mineira Bekaert Arames (BMBA) - empresa do grupo Belgo. Essa operação complementa a expansão internacional da BMBA, que no início de 2000 firmou uma parceria com a chilena Inchalan, tornando-se o terceiro maior produtor mundial de cabos de aço, com fábricas no Chile, no Peru e no Canadá.

O principal esforço da Belgo, no entanto, será mesmo o de baixar a dívida da Acindar, em torno de US\$ 450 milhões. Esse passivo foi originado na agressiva expansão deflagrada pela empresa no início da década passada. Na época, os Acevedo apostaram no expressivo crescimento do mercado latino-americano de aços longos e investiram na duplicação da capacidade de produção da siderúrgica, para 1,8 milhão de toneladas. O retorno financeiro acabou não se confirmando, por causa da queda de preços e da perda de fatias consideráveis do mercado, sobretudo para o Gerdau.

O grupo gaúcho desembarcou em 1997 na Argentina, onde controla duas usinas laminadoras de produtos siderúrgicos com capacidade para 120 mil toneladas. Desde então, registra crescimento médio de 7% ao ano, o que o levou a abocanhar uma parcela de 20% do mercado local, ante os 50% detidos pela Acindar. Os outros concorrentes são a Acerbrag (25%) e Zapla (5%).

A dívida da Acindar será equacionada por meio da entrada da Belgo no seu controle. De início, estão sendo aportados US\$ 74 milhões. Em dois anos, essa cifra sobe para US\$ 134 milhões. Oito executivos da Belgo vão acompanhar de perto a reestruturação da Acindar. Polanczyk terá assento no conselho de administração, ao lado de Maurício Botelho e Jefferson de Paula. Ambos são funcionários de carreira do grupo. Botelho comandou a usina de Vitória (ES) e Jefferson ocupava a diretoria da BMB, empresa que abriga os negócios de cordonéis de aço da Belgo. As diretorias de tubos, produção e trefilados ficarão com a Belgo

e, neste ano, o grupo indicará também o sucessor de Arturo Acevedo, atual presidente da Acindar.

Uma das tarefas iniciais desse grupo de executivos brasileiros será o de introduzir melhorias operacionais na Acindar. Como modelo, serão usados os índices de desempenho das usinas da Belgo e do grupo Arbed. É, de uma maneira geral, o mesmo caminho trilhado no processo de modernização das usinas brasileiras adquiridas pela Belgo na década passada - Cofavi, Dedini e Mendes Júnior Siderurgia (MJS). Entre 1990 e 1999, o grupo fez um investimento de R\$ 3,2 bilhões. Nesse período, as vendas de produtos laminados da companhia mais do que triplicaram, passando de 727 mil para 2,3 milhões de toneladas.

O mais recente projeto de expansão e modernização foi o da usina de Juiz de Fora. No início de dezembro passado, a unidade de laminação passou a operar com capacidade para um milhão de toneladas, ante as 700 mil toneladas anteriores. Dessa forma, o grupo passou a contar com capacidade para processar 3,15 milhões de toneladas de aço bruto, o suficiente para atender o crescimento da demanda nacional sem novas expansões até 2004. A partir daí, a Belgo espera contar com uma nova usina para suprir o mercado interno e reforçar as exportações para a América Latina. Trata-se da usina de Corumbá, com capacidade inicial para produzir 500 mil toneladas anuais.

**(Gazeta Mercantil/Página C1) (Pedro Lobato e Danilo Jorge)**

### **Usinas confrontam-se nos perfis para construção**

Belo Horizonte e São Paulo, 9 de janeiro de 2001 - As siderúrgicas brasileiras preparam-se para um nova disputa no mercado interno. Velho sonho dos fabricantes de aço, o setor de construção civil, que até agora só consumia vergalhões para o concreto armado à base de cimento dá sinais de que está descobrindo as estruturas metálicas. E a disputa mais acirrada vai se dar no segmento de perfis estruturais médios e pesados, que ainda não são laminados no Brasil. Hoje, eles são fabricados a partir da chapa laminada a quente, que é dobrada e soldada na forma das letras U (quadrada) ou I.

A introdução da laminação de perfis estruturais no Brasil é a arma com que vão contar os fabricantes de aços longos (Gerdau e Belgo-Mineira) para enfrentar os gigantes dos aços planos (CSN, Usiminas/Cosipa)

que, a partir de suas chapas a quente, produzem ou fornecem material para os montadores de perfis - os chamados 'perfileiros', que formam um grupo de mais de uma centena de empresas espalhadas por diversas regiões do País.

O sinal de amadurecimento da construção civil e o despertar para os perfilados está nos dados de compras do produto no exterior. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), as importações de perfis estruturais médios e pesados somaram 17,1 mil toneladas entre janeiro e outubro do ano passado, significando mais do que o dobro das 8 mil do mesmo período de 1999. E ninguém parece disposto a ficar de fora desse promissor mercado.

Quatro dos maiores grupos siderúrgicos brasileiros - CSN, Usiminas/Cosipa, Belgo-Mineira e Gerdau - vão disputar a clientela da construção civil e, para isso, investem na modernização e ampliação de suas linhas de produtos. A CST, por sua vez, está atenta às oportunidades e quer também lançar as primeiras bases no setor.

A Belgo-Mineira acaba de decidir um investimento de R\$ 120 milhões para dotar a sua unidade de Vitória com uma linha de perfis estruturais laminados. A usina produzia somente perfis leves, aplicados em coberturas e fechamento de áreas. 'Vamos ampliar nossa linha de produtos para concorrer num mercado que tem grande potencial de crescimento nos próximos quatro anos', diz Antônio José Polanczyk, presidente da Belgo.

A siderúrgica não estará sozinha. Na verdade, sua decisão de laminar perfis mais pesados no Brasil foi tomada depois que o grupo Gerdau, o principal concorrente no setor de aços longos, resolveu injetar recursos na Açominas, empresa da qual participa do controle, com o mesmo objetivo. A Açominas já começou a investir US\$ 63 milhões para desencanaixotar e atualizar um laminador de perfis e trilhos, adquirido em 1973 quando ainda era uma estatal e que nunca foi instalado. É uma decisão estratégica que vai garantir um nicho importante para a usina de Ouro Branco (MG) em futuro próximo, comentou Jorge Gerdau, presidente da Gerdau, ao aprovar o investimento no ano passado.

Do lado dos fabricantes de aços planos ninguém também está parado. A Usiminas, que há mais de 10

anos produz estruturas metálicas por meio de sua subsidiária Usiminas Mecânica e fornece chapas para os 'perfileiros', vem com uma inovação. A empresa investiu US\$ 18 milhões para importar equipamento e tecnologia da norte-americana ThermoTool e já colocou em operação a fabricação do perfil eletrosoldado, batizado de Usilight, em sua unidade de Taubaté (SP). 'É um salto tecnológico que mudará, aos poucos, nosso papel de fornecedor de bobinas aos fabricantes de perfil', diz Márcio Gabriel Janot Pacheco, diretor de desenvolvimento da siderúrgica de Ipatinga (MG). 'Nosso plano é fornecer o perfil pronto.'

O novo sistema não usa eletrodos para soldar as tiras de aço que compõem o perfil e nem utiliza chapas. Vão ser empregadas bobinas mais leves produzidas pela Cosipa. As peças são automaticamente colocadas em justaposição, submetidas a uma forte pressão e fundidas por uma corrente elétrica de alta frequência. O equipamento tem capacidade nominal para produzir de 72 mil a 110 mil toneladas anuais de perfis eletrosoldados por ano, dependendo da média de cortes. 'Temos condição de entregar o perfil em apenas sete dias após a encomenda', afirma Pacheco. O novo perfil é, segundo ele, 25% mais leve e pelo menos 20% mais barato do que os que estão sendo importados.

A unidade de Taubaté programa trabalhar este ano em ritmo de três mil toneladas por mês e dobrar a produção em 2002. 'Vendemos 10 mil toneladas do novo perfil no ano passado e tudo indica que vamos cumprir nossa meta de chegar a 70 mil toneladas anuais em 2002', diz João Nogueira Mota, gerente de vendas de estruturas da Usiminas Mecânica. Dentro de cinco anos, a Usiminas poderá importar uma nova máquina para dobrar a capacidade atual.

A CSN também não está disposta a ceder espaço para os concorrentes. Na Cisa, unidade que a siderúrgica está implantando em Araucária (PR) para produzir aços galvanizados destinados à construção civil, duas máquinas de perfis leves já estão prontas para entrar em operação, com capacidade conjunta para 81 mil toneladas anuais. Uma delas, de 6 mil toneladas, vai produzir o perfil estreito, usado em coberturas e tampamentos de áreas. O outro equipamento será capaz de processar 75 mil toneladas de perfis largos, usados na substituição de vigas.

Neste ano, a Cisa vai produzir 10 mil toneladas de



perfis e a meta é dobrar esse volume até 2003. A produção poderá superar essa marca, caso a demanda pelo novo tipo de perfil que a CSN introduzirá no Brasil a partir da Cisa deslanche. Trata-se de um produto que usa aço galvanizado de alta resistência, obtido a partir de chapas mais finas e após um tratamento térmico especial.

A tecnologia dobra a resistência do aço de 20 quilos para 55 quilos por milímetro quadrado. 'Isso permite ganhos expressivos de produtividade e uma significativa redução de custos', afirma Márcio Lins, diretor industrial da Cisa.

O plano da CSN não é competir com os profileiros que ela própria abastece. Como a demanda por perfil leve no Brasil está em crescimento, podemos vender o produto pronto sem tomar o mercado de ninguém'.

Lins também salienta que a estratégia da CSN não será o de passar a produzir perfis em larga escala. 'Esse é um mercado bastante específico, que demanda uma estrutura de distribuição muito capilarizada', justifica o executivo. 'Mas estamos atentos às oportunidades.'

O interesse da CSN, por ora, é consolidar sua posição como um dos grandes fornecedores de aço ao setor de construção civil. Por isso, está investindo US\$ 250 milhões na Cisa. No ano que vem, quando estiver em pleno funcionamento, a empresa vai colocar no mercado 350 mil toneladas de aços galvanizados destinados à construção civil. Desse total, 250 mil toneladas serão de galvalume, produto desenvolvido pela australiana BHP e licenciado à CSN. Mais 100 mil toneladas serão de aços zincados e pré-pintados.

O setor de construção civil é o mercado de maior potencial de crescimento no Brasil', observa Lins. Segundo ele, esse segmento absorveu 1,25 milhão de toneladas de aço em 1999, volume que deverá dobrar até 2005. É esse cenário animador que vem seduzindo a CST, tradicional fabricante de semi-acabados. A empresa não pretende produzir perfis, mas criou um grupo de estudos para identificar as oportunidades no setor de construção civil. O plano da siderúrgica é destinar parte da produção do laminador de tiras a quente, que entra em operação no ano que vem, aos fabricantes de perfis.

A disputa entre os perfis laminados pelas siderúrgi-

cas de aços longos e os montados a partir das chapas ou bobinas das usinas de planos será uma queda de braço por preço, segundo Polanczyk, da Belgo-Mineira. 'Será uma competição boa, como já aconteceu e ainda acontece em vários países', afirma o executivo. 'Se de um lado o perfil laminado é mais barato, porque não tem a etapa da fabricação e corte das chapas, as usinas de planos certamente lançarão mão da escala que conseguiram na fabricação de chapas e bobinas a quente, que hoje elas exportam com muita competitividade.'

**(Gazeta Mercantil/Página C1) (Pedro Lobato e Danilo Jorge)**

### **CSN pretende investir R\$ 850 milhões este ano**

Rio, 9 de janeiro de 2001 - A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) vai investir este ano R\$ 850 milhões somente no segmento de aço, envolvendo a usina de Volta Redonda (RJ) e nos seus projetos de galvanizados (Galvasud e Cisa). O valor, 21% acima dos R\$ 700 milhões do ano passado, foi aprovado na última reunião do conselho de administração da empresa, já diante da fase final do longo processo de descruzamento de participações acionárias da CSN.

Do total de investimentos no negócio aço, R\$ 300 milhões serão aplicados nas reformas do alto forno 3 da usina, que terá início em maio e término previsto para julho, e do laminador de tiras a quente.

O alto forno 3 deverá ficar parado para reforma durante 93 dias, conforme o cronograma definido. Mas para não faltar produtos para seus clientes durante o período das obras, a empresa vem implementando, desde meados do ano passado, uma sofisticada logística de suprimento, com a formação de estoques de placas de aço para processamento interno. Para isso, a CSN está comprando no mercado um total de 650 mil toneladas de placas, das quais 300 mil toneladas já recebidas, informa o diretor executivo de operações da CSN, Albano Chagas Vieira.

Cerca de 87% desse volume está sendo adquirido no mercado interno (Companhia Siderúrgica de Tubarão, com 65%, e Açominas, com 22%) e o restante no mercado internacional (México e Rússia, principalmente). 'Concluída a reforma, o alto forno 3 terá vida útil prolongada em mais 20 anos e permitirá ampliar a capacidade de produção da usina em um milhão de toneladas por ano. Com isso, a CSN passará a pro-

duzir 6 milhões de toneladas de aço líquido por ano', ressalta Vieira.

A empresa se prepara para uma briga acirrada no segmento de aços galvanizados para o setor automobilístico brasileiro, mercado que será disputado principalmente pela CSN, da Usiminas e, mais futuramente, da francesa Vega do Sul, em fase de implantação em Santa Catarina.

Vieira acompanha com atenção as projeções da indústria de automóveis, que apontam para uma produção, em 2001, de cerca de 1,85 milhão de veículos, acima dos 1,6 milhão de unidades do ano passado.

'Se as taxas de juros internos continuarem a cair, a demanda doméstica por automóveis aumentará ainda mais', prevê Vieira, que trabalha com crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 4% para este ano. Diante disso, o mercado interno deverá consumir cerca de 80% do volume de aço produzido pela CSN. Somente 20% serão exportados.

A produção de automóveis demandará este ano cerca de um milhão de toneladas de aço galvanizado, calcula o diretor da CSN, tomando por base uma participação média, que atualmente é de 480 quilos de galvanizados por veículo produzido no Brasil (o que representa, em média, a 40% de utilização de galvanizados nos carros brasileiros).

Em sua opinião, o potencial de crescimento desse mercado é ainda maior, com o aumento progressivo do emprego de aço galvanizado nos novos modelos. 'Nos países desenvolvidos, a participação de aço galvanizado nos automóveis chega a 80%', compara Vieira.

A Galvasud entrou em operação em dezembro do ano passado e cumprirá, ao longo de 2001, uma curva de aprendizado, até atingir, no próximo ano, capacidade plena de produção de 250 mil toneladas/ano de aço galvanizado por imersão (sistema 'hot deep') destinado à indústria automobilística.

Enquanto isso - e para desenvolver mercado para os galvanizados fornecidos pela CSN, a empresa importou no ano passado 120 mil toneladas do produto. Parte desse material está sendo processado também pelo centro de serviços da Cisa, em Araucária (SC), que entrou em operação antes de sua linha de

produção de galvanizados, prevista para o primeiro trimestre de 2002, com capacidade para 250 mil toneladas/ano de produtos destinados às indústrias da construção civil e da linha branca.

Segundo Vieira, a CSN também planeja investir cerca de R\$ 500 milhões em dois anos na linha de folha de flandres, produto do qual é a única fabricante no País, com 1,05 milhão de toneladas por ano.

A usina quer recuperar posições no segmento de embalagens, que foram perdidas para outros materiais, entre eles o PET) e pretende, em dois anos, abocanhar fatias consideráveis do mercado de latas de duas peças para refrigerantes e cervejas, dominado pelo alumínio no Brasil. Atualmente, a participação da CSN nesse mercado é de apenas 8%, com latas processadas pela metalúrgica Metalic, do grupo Vicunha.

**(Gazeta Mercantil/Página C1) (Lívia Ferrari)**