

Acesita: O caminho para tornar-se um *player* global

Acesita: The way to become a global player

Betania Tanure
Vera L. Cançado
Dominique Héau

Resumo: Este caso apresenta a história da Acesita em seu processo para tornar-se um *player* global. Ele aborda o desenvolvimento da empresa, desde a sua criação em 1944 até o ano de 2003, passando por três fases distintas. A primeira fase foca da sua fundação à privatização, quando a empresa se estrutura como uma estatal, desembocando em um quadro crítico em sua gestão. A segunda fase analisa a aquisição do controle acionário da Acesita pelo grupo francês Usinor, com sua entrada no mercado global. E a terceira fase aborda o processo de transferência do controle da Acesita à Arcelor, o maior grupo siderúrgico do mundo, resultado da fusão entre Usinor (França), Aceralia (Espanha) e Arbed (Luxemburgo). Cada um desses momentos é analisado em termos da estratégia e da cultura vigente na Acesita, incluindo a integração no período pós-aquisição, e exemplificando a trajetória de uma empresa brasileira que ganha espaço entre os grandes *players* globais do setor siderúrgico. O caso apresenta ainda dados atuais sobre a Acesita, como forma de demonstração do resultado desse caminho percorrido entre os anos 2003 e 2007.

Palavras-chave: Aquisição internacional; Integração pós-aquisição.

Luiz Aníbal de Lima Fernandes, então diretor-presidente da Companhia

Aços Especiais Itabira – Acesita, em dezembro de 2003, pensa sobre essa empresa que vem dirigindo desde 2002, a partir de sua associação à Arcelor. A Arcelor é o maior grupo siderúrgico do mundo, resultado da fusão da Usinor – empresa francesa que detinha participação acionária e a responsabilidade pela gestão da Acesita – com a Aceralia (Espanha) e Arbed (Luxemburgo). A Acesita, ao longo de seus quase sessenta anos de existência, vem passando por diversas experiências de sucessos e fracassos. O caminho que a empresa percorreu, entretanto, leva a uma preocupação com a sua identidade e com a sua “cara” no futuro. Luiz Aníbal se lembra de uma conversa que teve com um dos executivos da empresa que apontou que, ao longo da existência da Acesita até a parceria com a Usinor, em 1998, a empresa foi controlada por acionistas cujo negócio não era a siderurgia. Isso marcou toda a sua história e gestão. Esses últimos dez anos foram de grandes transformações para a empresa. Ele relembra o texto que elaborou para o relatório anual de 2002:

Em 2002, a Acesita completou um ciclo de dez anos de grandes transformações. Privatizada ao final de 1992, a companhia atravessou a década implementando novas estratégias industriais e de mercados, através das quais buscou alcançar foco definido em seus negócios e atingir a posição de ator global no segmento dos aços inoxidáveis. Como coroamento dessa década de transformações, a Acesita passa a ter plenas condições de alcançar de forma equilibrada seus objetivos dentro da estratégia global do grupo Arcelor, onde cabe consolidarmo-nos como um produtor de inox de classe mundial, competitivo nos diversos mercados e posicionado no seletivo grupo dos melhores fabricantes mundiais.

Entretanto, a empresa ainda precisa construir sua própria cultura nesse processo de integração com o padrão internacional de gestão. Qual vem sendo o impacto das diversas mudanças no corpo social dessa empresa? As marcas do período da empresa estatal, da cultura francesa Usinor e da nova fase da Arcelor estão gerenciadas?

Luiz Aníbal sabe que, para responder a essas questões, necessita analisar com cuidado a história e a evolução dos dados da Acesita. E assim ele mergulha nessa empreitada, com vistas a construir o futuro.

O contexto global da indústria siderúrgica

A indústria siderúrgica tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, observando-se que o cenário para os anos 2000 tende para o aumento das alianças entre os grandes produtores e para o controle do capital estrangeiro. O mercado mundial de aços inoxidáveis se encontra em franca recuperação de preços e de demanda, com um crescimento a uma média de 5,0% a.a., no período de 1994 a 2002. Até 2006, a tendência é de se manter no patamar de 5,3% a.a. A produção de inox cresce relativamente mais rápida do que a dos demais produtos básicos, demonstrando ser um mercado promissor.

Apesar dos recentes e intensos movimentos estratégicos de fusão e alianças na indústria do inox, ainda há espaço para aumentar a consolidação do setor. A redução do grande número de competidores é vital para diminuir a intensidade das quedas de preço em períodos de baixa demanda ou excesso de capacidade. Nessa situação, o crescimento da indústria vem permitindo a formação de grupos globais. Entre os principais produtores na Europa, pode-se citar a Arcelor (U&A), Acerinox, Thyssen Krupp Stainless e Avesta Polarit; e nos EUA, Acerinox (NAS), AK Steel e Allegheny, conforme Figura 1.

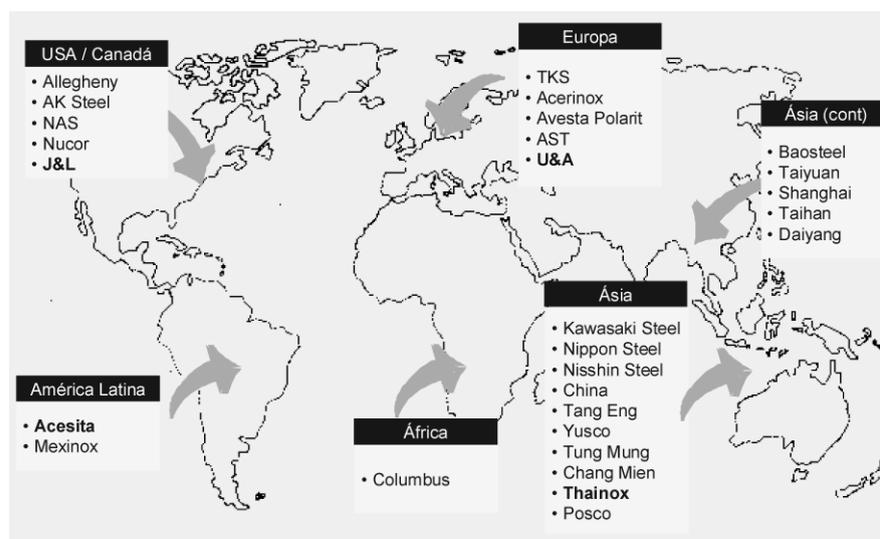


Figura 1 – Principais produtores mundiais de aço inox por região

Fonte – Relatório Acesita / Cenário Recente

Em termos de mapeamento do mercado, observa-se que a indústria do inox configura-se como a “nova” indústria, em contraposição à indústria madura do aço carbono, sendo considerado um setor em crescimento, com alto valor agregado. O retorno financeiro (7,4% de ROCE) é atrativo, se comparado a de outros setores.

Por outro lado, essa consolidação e organização do setor não têm se refletido em aumento da eficiência. A capacidade instalada ainda é subutilizada; existem plantas obsoletas e sem competitividade ainda em operação; e a produção de 3,83M tons adicionais de capacidade de aciaria até 2007 pode levar a uma capacidade muito acima da demanda.

No Brasil, também preços do inox estão subindo, após a desvalorização do real no início de 1999 e sob a influência do cenário externo. A demanda no mercado interno está se fortalecendo com a retomada do crescimento econômico. O mercado brasileiro é o mais importante do Mercosul e possui o maior potencial de crescimento nos próximos anos. Observa-se uma tendência de aumento da demanda para os próximos anos, explicada pela forte expectativa de crescimento da indústria automobilística, tanto na Argentina, no Brasil como no Uruguai, além do crescimento dos segmentos de linha branca, cutelaria e bens de capital no Brasil. Quando se compara o consumo per capita brasileiro, atualmente em 1,0 kg/capita e o da América do Sul em 0,6 kg/capita com os EUA (5,7 kg/capita), Europa Ocidental (6,5 kg/capita), Japão (7,3 kg/capita) e Taiwan (22,7 kg/capita), constata-se forte potencial de crescimento de mercado para o inoxidável.

A Acesita, no cenário latino-americano destaca-se na produção de aço inox. Atualmente (2003), essa empresa possui 90% do mercado brasileiro de inoxidáveis, 11% do mercado uruguaio e cerca de 45% do mercado argentino. Empenhada em aumentar seu market share na América do Sul, vem reforçando seu programa de expansão de mercado, por meio do desenvolvimento de novos produtos, novas aplicações para o aço e de um programa de capacitação da cadeia produtiva. Em relação ao mercado internacional – EUA, Europa e Ásia –, a parceria com a Arcelor coloca a Acesita em condições de se posicionar entre os grandes players globais.

1ª fase – A história da Acesita

A Companhia Aços Especiais Itabira – Acesita é uma empresa que vem passando por fortes mudanças ao longo de sua história. A empresa nasceu privada, fundada em 1944 pelos engenheiros Amyntas Jacques de Moraes, Percival Farquhar e Athos Lemos Rache, na cidade de Timóteo, interior do Estado de Minas Gerais. Em 1951, transferiu o seu controle para o Banco do Brasil, tornando-se uma estatal; em 1992, foi privatizada e, em 1998, finalmente passou para uma gestão européia. Desde a sua fundação até a sua associação à Usinor, a Acesita foi controlada por acionistas cujo negócio não era a siderurgia, o que marca a sua cultura. Segundo afirma um executivo,

a empresa sempre foi órfã, nunca teve um pai, um dono que conhecesse o negócio, sempre foi carente de cuidados. Ela nasceu privada, quebrou, virou estatal, foi privatizada e finalmente passou para uma gestão européia. Ela sobrevive esses anos todos do amor dos funcionários, mas esses funcionários não se orgulhavam dela, por que o resultado não chegava na ponta, não havia um lucro satisfatório. Ela era uma empresa órfã.

No período de 1977 a 1982, a empresa teve uma gestão marcada pelo desenvolvimento de um Plano Diretor, focado principalmente em P&D e em desenvolvimento de pessoas. No período seguinte, de 1982 até a privatização em 1992, a gestão da empresa foi política, sendo os seus presidentes indicados pelo governo do Estado. Sem investimentos para sua modernização, deu-se continuidade aos projetos já em andamento. Pairava no ar a pergunta de quando a empresa seria vendida. Segundo Renato ???, da Área de RH, “cumpria-se o estabelecido, sem focar no resultado, nós chegamos até a comemorar prejuízo pequeno, veja só o absurdo”.

Com a privatização em 22 de outubro de 1992, a Acesita foi adquirida por 31 investidores; os 10 maiores acionistas ficaram com uma participação de 48,64% do capital votante, conforme Tabela 1. A Previ, como maior acionista individual, conduziu as negociações que resultaram em um acordo de acionistas, delimitando o grupo controlador.

TABELA 1
Composição acionária da Acesita em 31/12/1992

Acionistas	% participação
Previ – Caixa Previdência funcionários Banco do Brasil	15,00
CIGA – Clube Investimento Empregados Acesita	12,36
SISTEL – Fundo Telebrás de Seg. Social	9,16
Albatroz S.A./Banco Safra	8,69
Banco Real S.A.	5,56
Banco Comercial Bancesa	4,21
Previ – Banerj	1,20
Postalis	1,01
Real Grandeza	0,65
Outros	42,15
Total	100,00

Fonte – Brumer, 1996

Optou-se pela profissionalização da diretoria-executiva da empresa, trazendo-se para sua presidência Wilson Brumer, um bem-sucedido executivo oriundo da presidência da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que fez profundas alterações em termos estratégicos, estruturais e operacionais. O grande desafio era “fazer da Acesita uma empresa lucrativa”, conforme discursou Brumer ao assumir a presidência da empresa. “Foi um choque para os empregados e para a comunidade de Timóteo, acostumados à ação paternalista da empresa”, relata um executivo. Desde os seus primórdios, a cidade de Timóteo se confundiu com a usina; a Acesita, além do seu negócio principal, acabou assumindo atividades econômicas, sociais e culturais na comunidade. Conforme depoimento do supervisor Weverton Oliveira, “a Acesita era considerada uma mãe ... a empresa tocava tudo na cidade... Um emprego na empresa era o sonho de todos, o orgulho de que pai e filho trabalhassem na empresa”.

O primeiro passo da administração Brumer, iniciada em dezembro de 1992, foi a realização do diagnóstico da situação da empresa, a fim de reverter

o quadro de sucessivos prejuízos. A empresa encontrava-se defasada, tecnológica e gerencialmente, resultado da década anterior sem investimentos. Com base nesse quadro, algumas medidas emergenciais foram tomadas para estancar a hemorragia e retomar em direção ao lucro, centradas no equacionamento da dívida, na reestruturação organizacional e na redução dos custos diretos e indiretos.

Concluiu-se que o quadro da Acesita poderia ser enxugado em 25%, efetuando-se a racionalização do processo produtivo e a eliminação de áreas com superposição de funções e realocações geográficas. Foi criado o Programa de Incentivo ao Desligamento, com uma série de benefícios para amenizar o impacto das demissões, cuja maior concentração se deu na área industrial, afetando diretamente a comunidade de Timóteo. Paralelamente, foram buscadas alternativas de empregos na comunidade, criando-se a Agência de Desenvolvimento de Timóteo (ADT), com o objetivo de atrair novos investimentos para o município, em parceria com outras instituições da região.

Buscou-se também o saneamento financeiro, por meio da emissão de debêntures num prazo compatível com a geração de caixa; e por meio de operações de pré-pagamento de exportações.

As medidas de redução de custo centraram-se na renegociação dos contratos de prestação de serviços como alimentação, vigilância e limpeza, chegando-se a reduzir os gastos em U\$ 7,5 milhões no primeiro ano. Adotou-se um sistema de gerenciamento de rotina na usina, com itens de controle para praticamente todas as atividades operacionais, levando a melhoria do desempenho da empresa. Em 1993, foi retomada a implantação do Sistema de Qualidade Acesita, com o envolvimento da alta direção e incentivo aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Esses foram citados com orgulho por diversos entrevistados, funcionando ainda na atualidade com grande vigor. Foi revista a política de Recursos Humanos, criando-se outro plano de cargos e salários e desenvolvendo-se um sistema de gerenciamento do desempenho individual.

Os primeiros resultados das medidas implementadas geraram uma economia anual da ordem de U\$ 70 milhões; a dívida da Acesita foi reduzida a U\$ 15 milhões, em 1993; e a produtividade física evoluiu de 80 ton/homem/

ano em 1992 para 120,66 ton./homem/ano em 1993. Partiu-se então para aumentar a competitividade, tendo como visão a busca do mercado internacional no prazo máximo de dois anos, investindo-se na modernização e na melhoria tecnológica. Em abril de 1998, foi inaugurada a nova linha de laminação a frio de aços inoxidáveis, elevando a capacidade de produção desse produto de 160.000 t/ano para 290.000 t/ano.

Na percepção de diversos gerentes, a mudança foi necessária e precisa, embora tenha trazido muito sofrimento, com a perda de colegas de trabalho de longos anos e reflexos na comunidade. Brumer relata que, apesar da tensão, do desgaste e dos questionamentos, ele não tinha nenhuma dúvida que estava fazendo o melhor:

Não estou demitindo, estou tentando salvar o emprego de quem fica. Mas esta solução não era suficiente. A empresa ainda estava obsoleta e, à medida que fosse modernizando, teria de demitir mais. Foi feito, às vezes em doses homeopáticas, às vezes cirúrgicas. Este foi o lado mais difícil. O que fizemos para atenuar o problema foi criar empresas, atrair outros investimentos e o próprio programa de investimento criou oportunidades (obras, etc...) mesmo que não fosse para a mesma pessoa.

Os depoimentos revelam que esse período foi o mais difícil para a empresa, com a perda de talentos e de sua própria história; para a comunidade, que deixou de contar com a proteção a qual estava acostumada; e para os empregados, mesmo aqueles que permaneceram na empresa, com a exigência de maior profissionalização das relações de trabalho e cobrança por resultados. Nessa nova fase, houve um aumento no volume e no ritmo de trabalho. “Essa mudança gerou sobrecarga: o trabalho não cabia dentro das oito horas, principalmente para os gerentes e pessoal de nível superior. Mas a mudança do ritmo, apesar da tensão, foi positiva, deu resultados mais rápidos”.

Em termos do processo de gestão da empresa, apesar dos avanços e da modernização, em muitos momentos os rumos eram alterados, não se tendo clareza de onde a empresa queria chegar. Renato ???, da área de RH, declara que “a impressão é que as coisas não estavam claras, parece que se procurava um rumo. O corpo gerencial ficou perdido, por falta de uma linha clara. Gerou

clima de insegurança e incerteza. Voltou o temor da demissão, sentido mais no chão de fábrica”.

A fim de se posicionar no mercado local e internacional, a Acesita optou por investir na expansão, via parcerias e aquisições de outros negócios relacionados. Essa estratégia da Acesita assentava-se na crença de Brumer de que

o futuro da siderurgia era a consolidação do setor – ainda muito fragmentado no mundo naquela ocasião. A gente percebeu que a Acesita sozinha seria somente um departamento de uma grande siderúrgica. Fui chamado de megalomaníaco quando tentamos fazer a consolidação ao longo do eixo Vitória–Minas.

Essa estratégia acabou não se concretizando com o sucesso esperado, levando a empresa outra vez ao endividamento e à crise. Na percepção de diversos gestores, apesar dos problemas gerados, essa era a única opção para a empresa naquele momento. “Ou a empresa crescia e se tornava atraente para o mercado ou morria”. “Esses investimentos não tiveram sucesso, trouxeram problemas e as dívidas cresceram. Por outro lado, tinha-se de investir, endividar, senão a empresa teria que fechar”.

Ante a grave situação, a saída era conseguir um sócio que pudesse investir na empresa. A continuidade dos negócios da Acesita dependia de uma parceria, para qual foram estabelecidos alguns critérios:

- a) que fosse uma empresa do setor siderúrgico;
- b) que pudesse trazer a tecnologia mais adequada;
- c) que desse acesso ao mercado internacional;
- d) que pudesse fazer investimentos, em função do endividamento da empresa; e
- e) que respeitasse a participação dos sócios anteriores.

Na análise da direção da Acesita, em relação às parcerias internacionais, o Japão seria mais complicado pelo seu modelo de siderurgia; já empresas européias vinham demonstrando interesse, sendo mais compatíveis com o estilo brasileiro. Cita-se a Usinor pela possibilidade de estabelecer um contrato

de longo prazo com a CST. Segundo Brumer, que também era o presidente da CST, ele recebeu um telefonema da Usinor, dizendo que queriam vir ao Brasil discutir sobre CST.

Eles desejavam fazer um contrato de longo prazo para a planta de aços galvanizados que iriam implantar no Brasil, para atender a indústria automotiva internacional, com ênfase na européia e, especialmente, na francesa. Este foi o gancho que eu precisava. Durante a conversa, eu expus que a Acesita estava, naquele momento, discutindo a participação de um sócio estratégico. Lancei a pergunta que se ao invés de discutirmos só o contrato comercial não valeria a pena ver a questão de forma mais ampla.

Nessa primeira conversa, não avançaram muito, mas foi marcado um encontro com o *chairman* da Usinor, Francis Mer, que depois veio a se tornar ministro da França, evoluindo-se as negociações. No processo de venda, a Krupp também participou (*data room*), mas a melhor oferta foi da Usinor. Brumer defendeu, desde aquela época, que a Acesita deveria se constituir como um braço da Usinor, e não uma grande empresa independente.

2ª fase - Acesita/Usinor (1998 a 2001)

O grupo francês Usinor já era naquele momento um *player* global da siderurgia mundial, com foco estratégico em aços planos e aços especiais, e com atividades na Ásia, na Europa e na América do Norte. Após a operação com a Acesita, a Usinor, presente na produção dos continentes europeu, norte-americano e asiático, fixa-se também na América Latina. Por seu lado, a Acesita passou a ter melhores condições de competir no mercado internacional – a empresa ganhou acesso à rede mundial de distribuição e às melhores práticas do grupo francês em comercialização, marketing, tecnologia, eficiência dos equipamentos e produtividade, além de reduzir seu endividamento.

Assim, em 15/7/98, a Acesita – a sociedade e seus controladores – formalizou o contrato com a Usinor, que se tornou acionista, mediante a subscrição de ações, em aumento de capital homologado em reunião do Conselho de Administração. O grupo francês Usinor passou a ter participação no controle acionário da Acesita, tendo a responsabilidade pela gestão, por

meio do acordo assinado com os Fundos de Pensão, então controladores da Acesita. A estrutura de capital da Acesita, em 2003, dividia-se em 49% no grupo de controle, 19% em bancos e corretoras, 17% em pessoas físicas e outros, 9% em Fundos e Carteiras de Investimentos, entre outros, conforme figura abaixo. A composição acionária do grupo de controle é: Usinor (38,9%), Previ (18,9%), Sistel (12,1%) e Petros (5,7%), de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3
Distribuição do capital dos controladores em 31/12/2003

Nome/Razão Social	Ações Ordinárias/ Cotas		Ações Preferenciais (Mil)		Ações Total (Mil)	
		%		%		%
Usinor Empreendimentos e Participações Ltda.	96.959.688	38,94	109.420.760	22,04	206.380.448	27,68
Caixa Prev. Func. Banco Brasil (PREVI)	47.161.660	18,94	51.781.457	10,43	98.943.117	13,27
Fund. Sistel de Segur. Social (SISTEL)	30.212.366	12,13	0	0	30.212.366	4,05
Fund. Petrobras Segur. Social (PETROS)	14.280.133	5,73	2.144.451	0,43	16.424.584	2,20
Ações em Tesouraria	1.489.016	0,60	1.054.900	0,21	2.543.916	0,34
Outros	58.905.788	23,66	332.073.561	66,89	390.979.349	52,46
TOTAL	249.008.651	100	496.475.129	100	745.483.780	100

Fonte – Bovespa, 2004.

O acordo previu a injeção de recursos na ordem de R\$ 1,02 bilhão,¹ assim divididos: R\$ 572 milhões destinados ao aumento do capital da empresa e R\$ 448 milhões para a aquisição, pela Usinor, de 49,9% da participação da Acesita na Companhia Siderúrgica de Tubarão. Os recursos foram aplicados na redução da dívida da Acesita. Esse acordo permitiu que a empresa reforçasse sua estrutura de capital e investisse no desenvolvimento empresarial, focando

¹ US\$ 1,00 = R\$ 1,1856 (set./1998)

na produção de produtos de alto valor agregado: aços planos inoxidáveis, siliciosos e ao carbono ligado.

Em 1998, a empresa encerrou o exercício com um resultado operacional menor que o de 1997, apesar do aumento da produtividade operacional e econômica, conforme pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4
Resultados econômico-financeiros 1997/1998 – destaques operacionais

Indicadores	1997	1998
Receita Operacional Bruta de Produtos e Serviços (R\$ milhões) ²	701,2	677,3
Lucro Bruto (R\$ milhões)	111,1	89,3
Resultado Líquido (R\$ milhões)	3,8	(619,8)
Produtividade Operacional (em toneladas/empregado)	156,1	203,2
Produtividade Econômica (R\$ mil) (faturamento/homem/ano)	171,6	200,3

Fonte: Dados do Relatório Anual 1998.

O “salvador da pátria”

Pelo contrato assinado com a Acesita, a Usinor seria responsável pela gestão da empresa, em conjunto com a equipe brasileira. Para tal, foram indicados Jean-Yves Gilet, para o cargo de diretor-presidente; Bernard Claude Marie Del Litto, para a Diretoria Industrial. João Manoel de Carvalho Neto, para a Diretoria de Recursos Humanos e Administrativa; Luiz Aníbal de Lima Fernandes, para a Diretoria de Finanças e Relações com o Mercado; e Sérgio Augusto Cardoso Mendes, para a Diretoria de Negócios. Composto a equipe francesa, ainda foram indicados Jean Descamp, para a Superintendência de Controle e Contabilidade, e Marc Mantel, para a área de P&D.

Para alguns, a aliança com a Usinor representou “a salvação para a empresa”. Era a primeira vez que a empresa estava nas mãos ou sendo dirigida por alguém do ramo siderúrgico que efetivamente conhecia o seu negócio. De

² US\$ 1,00 = R\$ 1,1164 (dez./1997) / US\$ 1,00 = R\$ 1,2087 (dez./1998)

acordo com Guilherme Amado, superintendente de Finanças, “a Acesita não tem um dono, mas já tem um siderúrgico no comando que entende do business.” Assim, a Usinor “opera, mas não é dona, faz a gestão, mas tem limites, as decisões são compartilhadas com os fundos de pensão”, uma vez que o acordo para a gestão da empresa previa equilíbrio entre a Usinor e os controladores.

Segundo o diretor de Recursos Humanos, João Manoel, o sentimento que pairava com a compra da empresa era mesmo de alívio “Entre a possibilidade e o medo de fechar e o alívio com a entrada do grupo Usinor, pesou o alívio. Se não entrasse o sócio estratégico, o grupo acabaria. Então a Usinor foi o ‘salvador da pátria’”. Essa percepção é compartilhada também pelo nível operacional, a exemplo do supervisor Weverton Gomes de Oliveira, que afirma: “A venda foi uma saída estratégica. Para sair da situação, só mesmo através da venda. Para a dura realidade e situação da empresa, a venda foi uma coisa fantástica”. Esse momento também trouxe novo ânimo aos empregados. “Mexeu com o moral, com o orgulho das pessoas; surgiu uma esperança de que as coisas iam caminhar de modo diferente. Foram recontratadas algumas pessoas, talentos que tinham sido perdidos na onda de demissões da privatização. Isso foi positivo”, conforme relata Rui Santiago, superintendente de Produtos Siliciosos.

Por outro lado, houve também a consciência de que o processo não seria mágico, não se tendo equacionado a dívida, como se imaginava, “apesar de um bom sobrenome ajudar, mas não substitui a competência, e ainda tínhamos muitos gaps”, conforme Gilberto Correa, atual diretor-financeiro. Em termos de crédito, o resultado foi positivo, o que não se reverteu diretamente no valor das ações na Bolsa.

O processo de integração entre as duas empresas

Segundo declarações da maioria dos entrevistados, a postura da Usinor foi de respeito à cultura local e às pessoas. A designação do pequeno grupo de executivos e especialista para cargos chave na Acesita teve como função estratégica ajudar a nivelar, a integrar as culturas das duas empresas. Segundo Paulo Magalhães, diretor-industrial, no primeiro semestre de 1999, discutiu-se

o conteúdo do programa de assistência técnica, incluindo critérios e medidas de sucesso. Posteriormente, foi enviada uma missão de brasileiros à França, para conhecer a realidade e a forma de trabalhar da Usinor. Essa era uma maneira de convencer e formar tecnicamente os brasileiros; depois de passarem um tempo por lá, eles voltavam e implementavam os sistemas, com um forte processo de *follow-up*.

Bernard fez uma avaliação rápida do corpo técnico da Acesita. Em seguida, selecionou algumas pessoas da Usinor, com missões específicas para mapeamento da empresa no Brasil. Para David Veysset, gerente da Superintendência de Controladoria e Contabilidade, apesar de se encontrar alguma resistência, eles conseguiram desenvolver ferramentas adequadas, ganhar credibilidade e aceitação local. Segundo ele: “O trabalho dos expatriados é demonstrar que pode agregar valor. Uma vez que consegue provar, está tudo ok”.

As declarações de vários gestores e colaboradores indicam ter havido uma aceitação dessa estratégia de integração: “A postura dos franceses foi – estamos aqui para ajudar, não para colonizar.” Os brasileiros ainda apontam que, após conhecer a realidade da Acesita, a Usinor mudou sua estratégia em relação à empresa. “Quando os técnicos chegaram aqui, tiveram surpresas: com os investimentos anteriores em tecnologia e com o potencial humano existente na empresa, eles viram que teriam campo, que seria um bom negócio, indo além da CST.” declara Rui Santiago. O supervisor Weverton complementa: “A Usinor entrou na Acesita, olhando a CST. Só que, chegando aqui, eles viram que essa empresa tinha potencial, mas precisava ser melhorada, enxugada para dar resultados”.

Essas percepções são confirmadas pelo conteúdo da apresentação do então presidente da Acesita, Jean-Yves Gilet:

Gostaria ainda de manifestar o quanto me impressionou o ambiente empresarial da Acesita e do Brasil. As ferramentas gerenciais são apropriadas, as pessoas estão preparadas para mudanças e as encaram como parte de um processo de melhoria contínua. Estamos tomando as medidas necessárias para colocar a Acesita nos trilhos do sucesso e do retorno do capital empregado. Os investimentos estratégicos já foram realizados e começarão a oferecer resultados... As boas condições técnicas da Usina de

Timóteo, a evolução continuada da qualidade dos processos gerenciais e a certeza dos rumos positivos da economia brasileira nos dão a confiança de que a Acesita poderá trazer a seus acionistas, muito brevemente, o reconhecimento das comunidades siderúrgicas nacional e mundial por suas virtudes como uma empresa competitiva e de alto padrão de excelência.

A gestão Gilet foi marcada pela mudança na orientação estratégica, focando no *core business* do negócio, inox e silício, vendendo ativos e definindo o fechamento da produção de Barras. “Uma pessoa muito franca, que cobrava consistência; seu estilo chocava-se com o estilo brasileiro de ajeitar as coisas. No dia-a-dia, ele dava o tom mesmo”, afirma Schiller, superintendente de Recursos Humanos. O processo de integração foi efetivado com a premissa de envolver as pessoas. Gilet teve papel central na condução dessa integração. Por outro lado, era considerado o *enfant gâté* da direção da empresa na França. A grande autonomia e autoridade, delegados pela matriz e sua experiência profissional em siderurgia, habilitava-o para a direção da empresa, tendo sido aceito, tanto no nível de direção como no operacional. A sua atuação nos negócios permitiu a definição dos rumos da empresa, que até então se considerava “órfã”, conforme declarações anteriores. Perfil marcante, deixou impressos na empresa traços como a valorização do corpo técnico, a disciplina, a lógica e a racionalidade tão típicas da cultura francesa, além do respeito pelas pessoas. “Me surpreendi com a qualidade do executivo brasileiro”, enfatiza Gilet.

A cultura francesa e a brasileira

Nesse processo de mescla das duas culturas, são ressaltadas a habilidade dos franceses que rapidamente se adequaram à cultura local, chegando mesmo a participar da vida social em Timóteo. Em termos de personalidades, pode-se perceber uma complementaridade entre eles: Gilet, um homem mais de resultados, treinado dentro da Usinor, conhecedor de seus modelos de gestão e “um profissional excepcional”, segundo João Manoel de Carvalho Neto, diretor de RH. Jean Descamp, na Superintendência de Controle e Contabilidade, uma figura muito simples, atencioso e querido por todos, que se aculturou rapidamente. Bernard Del Litto, na Diretoria-Industrial, um gestor ponderado,

voltado para a análise e busca de soluções, extremamente eficiente nos mecanismos de *follow up* e formação de equipe; além disso, a sua esposa exerceu um papel forte na cidade de Timóteo, com uma visão comunitária e agregadora. Os traços comuns a todos eles, e que foram mais valorizados pelos brasileiros, são a simplicidade e o respeito pela cultura local.

Por outro lado, são também ressaltadas as diferenças entre as duas culturas: a cultura francesa, mais arrogante e direta versus a postura mais emocional e baseada nas relações interpessoais, características do povo brasileiro. Como relata um executivo:

A gestão francesa é cartesiana, tudo funciona de maneira previsível, a informação tem de ser dada a tempo e a hora, de forma confiável e detalhada. Eles querem um percurso limpo e transparente, querem consistência de rumo; têm dificuldade em assimilar a volatilidade. Já nós brasileiros temos dificuldade em lidar com o previsível.

Outro aspecto apontado refere-se a problemas do idioma: no francês, a utilização do imperativo é normal; já no Brasil, é como se fosse uma ordem, as pessoas se sentem ofendidas. Além disso, o brasileiro tem dificuldade em conviver com isso e em dizer não. “Nós somos velados. Com eles, é preto no branco”. Foi também apontado que os franceses convivem bem com os sentimentos de raiva, permitindo sua expressão – “eles explodem com raiva”; já para o brasileiro, a raiva é encoberta, ele se coloca em defesa, levanta uma armadura, uma proteção e fica a mágoa pelo ocorrido, revelando o choque de culturas. Na avaliação dos entrevistados, essas diferenças estão sendo trabalhadas, aparecendo mais nitidamente entre os executivos, no nível estratégico, mas não sendo percebida pela empresa como um todo, “eles não deixaram a coisa descer pela empresa”.

Em termos de gestão, apesar de terem sido adotados diversos sistemas operacionais, processos e modelos oriundos da Usinor, houve uma adaptação à cultura local. Entre esses sistemas e processos, podem-se citar: visão de custo real de produtos, contrapondo ao custo padrão; visão ROCE como meta do negócio; implementação de programas de redução de custos; definição

de controle de custo como estratégia; procedimento e auditorias na área de segurança e meio ambiente; implementação do TPM; criação de área específica de melhoria contínua; gestão por meio de desdobramento de metas e diretrizes.

No âmbito da gestão de pessoas, foi dado um importante foco na área da Segurança, passando esta atividade a se constituir um significativo valor dentro da Acesita. Outras ações que merecem destaque são o desenvolvimento dos Recursos Humanos Estratégicos, a implantação do Comitê de Carreiras e o Plano de Sucessão. Também foi incorporado o Programa Lógica das Competências (que veio substituir o Plano de Cargos e Salários), que tem como base o desenvolvimento e o crescimento profissional das pessoas e a conseqüente remuneração. Os demais programas das áreas de Recursos Humanos e Comunicação não sofreram solução de continuidade.

Pode-se também perceber que ocorreram algumas mudanças no grupo de expatriados, que assimilaram aspectos inerentes à realidade brasileira tanto em termos profissionais como das relações pessoais. Para os entrevistados, “houve uma mescla entre as culturas das duas empresas – Acesita manteve traços de sua identidade e alguns de seus valores foram preservados, mas o dia-a-dia mudou. Por outro lado, a Usinor conhecia o negócio siderurgia e trouxe racionalidade, controles, sistemas de gestão. Antes da Usinor, a Acesita era uma empresa de *feeling*; depois passou a ser racional, mais focada em resultado”, relata um executivo. “Eles fizeram isso, essa integração, de uma forma muito inteligente: eles nos envolveram. Houve uma troca – aprendemos e ensinamos. Valorizaram as técnicas da Acesita e também trouxeram conhecimento”.

As grandes mudanças

Em termos de negócios e de sua operação, durante 1999, a Acesita deu continuidade à estratégia de manter o foco de sua atuação nos aços planos inoxidáveis e siliciosos, produtos nos quais é líder na América do Sul; e de dar seqüência à comercialização de aços planos especiais ao carbono e de barras, produtos em que a empresa detém participação relevante no mercado nacional. Também foram centrados esforços na redução contínua de custos, na administração da dívida, na atuação intensificada nos mercados brasileiro e

sul-americano e no desenvolvimento de novas relações com o mercado externo. Objetivando a concentração em ativos relacionados ao seu negócio, a empresa vendeu alguns de seus investimentos, não relacionados ao *core business*: Moto Peças Sifco, Forjas Acesita, Eletrometal, Elevadores Atlas S.A e florestas excedentes. A busca contínua pelo melhor rendimento de equipamentos e insumos e pelo retorno do capital empregado (ROCE) encontrou reforço no programa V2000, que enfoca a redução do consumo de insumos, elevação da produtividade e da qualidade do produto. A empresa conseguiu superar a meta proposta, atingindo R\$ 600 milhões³ de redução dos custos recorrentes em 2000.

Durante esse ano, diversas mudanças foram implementadas, abrangendo desde o lançamento do plano de expansão de inox até os resultados alcançados com a consolidação das ações de melhoria operacional iniciadas com a chegada do Grupo Usinor. Entre os pontos mais significativos, vale ressaltar a melhoria da qualidade e os índices de atendimento aos clientes, que se tornaram referência mundial; e a redução de cerca de 12% nos custos agregados (superior à planejada).

As diversas ações resultaram em um aumento significativo do EBITDA – R\$ 310 milhões, o dobro do ano anterior – reflexo natural das melhorias alcançadas, da política clara de aprimoramento do *mix* com produtos de maior valor agregado e do aproveitamento sem falhas da conjuntura favorável vivida em 2000 pelo mercado interno – prioridade da empresa. A Acesita também aproveitou as oportunidades de exportação, ampliadas pela sua integração à rede internacional de vendas da Usinor, tornando-se reconhecida como uma exportadora confiável de longo prazo, e não mais como uma vendedora ocasional nos mercados externos. Por outro lado, a empresa perdeu espaço de liberdade na negociação e escolha de seus clientes, tendo de se inserir na estratégia maior da Usinor.

Em paralelo, a Acesita prosseguiu focando no seu *core business*, vendendo ativos não estratégicos, como a Usina Hidrelétrica de Sá Carvalho e a Aços Villares. Isso possibilitou reverter também seu perfil financeiro: o índice de cobertura da dívida pela geração de caixa passou a ficar novamente compatível

³ U\$ 1,00 = R\$ 1,9554 (dez. 2000)

com a média da siderurgia brasileira, atingindo patamares melhores do que o registrado nos anos anteriores.

O ano de 2001 foi marcado por eventos relacionados à racionalização administrativa e à gestão de qualidade da Acesita. Já no primeiro trimestre, conseguiu-se da *ABS Quality Evaluations Inc.* a certificação na norma ISO 14001 para seu Sistema de Gestão Ambiental, tornando-se uma das poucas siderúrgicas do mundo a contar com o “selo verde” para os seus produtos. Foi anunciada a descontinuidade de seus negócios de barras de construção mecânica e fundição pesada, ocorrida a partir de julho de 2002. “A negociação sobre demissões e realocação de pessoal foi amplamente discutida, inclusive com a participação do sindicato, resultando em 50 demissões que não chegaram a impactar negativamente o clima da empresa”, relata Kleber Souza, presidente do Sindicato dos Trabalhadores.

Em dezembro de 2001, com a fusão da Usinor à Acerália e à Arbed, que originou a Arcelor, inicia-se uma nova fase na história da Acesita.

3ª fase - Acesita / Arcelor

Assim, por meio da participação da Usinor, a Acesita é hoje associada à Arcelor, maior grupo siderúrgico do mundo, com sede em Luxemburgo. A Arcelor foi criada por meio da fusão da Usinor (França), com a Aceralia (Espanha) e a Arbed (Luxemburgo). O objetivo dessa união foi mobilizar suas sinergias técnicas, industriais e comerciais para se tornarem o maior *player* global da indústria siderúrgica. A fusão entre as três empresas tornou-se realmente efetiva em 18 de fevereiro de 2002. O grupo Arcelor está concentrando suas atividades em quatro *core business*, a saber: é o maior produtor mundial de aços longos e planos; está entre os líderes na produção de aço inoxidável; é uma das maiores empresas na Europa no setor de distribuição, transformação e comércio.

A Arcelor se estrutura em três níveis: corporativo, com a função de orientação e de gestão; as divisões (os quatro grandes negócios do grupo) e as unidades de negócios (zona geográfica ou gama de produtos e serviços). As decisões são descentralizadas e focadas no cliente. É estabelecido um sistema de gestão por objetivos (MBO) e cada unidade responde por seus resultados.

Segundo relatório da Arcelor, 2002 foi um ano de organização, de integração do grupo e de empreendimento que já consolidaram o grupo como um sucesso. As metas para 2003 renovam as do ano anterior e estão centradas em sete grandes prioridades:

- a) capitalizar a confiança dos consumidores e ganhar novos mercados;
- b) implementar o sistema de gestão por margem (*management by margin system*);
- c) gerenciar o fluxo de caixa, reduzir dívidas;
- d) implementar o modelo de progresso e melhoria contínua da Arcelor;
- e) aplicar no grupo o conceito de propriedade do custo total na gestão de compras;
- f) fortalecer a performance de todos os negócios; e
- g) procurar sinergias.

A unidade Aço Inoxidável, da qual a partir da fusão a Acesita tornou-se um braço, é atualmente dirigida por Gilet. Essa subordinação direta da Acesita à unidade Arcelor por um lado facilitava o processo, uma vez que ele conhece a cultura e a gestão da Acesita, mas por outro lado traz um controle mais intenso, resultado de seu estilo e da história construída ao longo do tempo em que dirigiu a empresa – personalidade marcante que conhece o *business* e compreende profundamente os pontos fortes e fracos da empresa.

Para a presidência da Acesita, que tinha sido ocupada por ele até aquela época, foi escolhido Luiz Aníbal de Lima Fernandes, então diretor-financeiro. Essa substituição tem o significado de reforçar e reafirmar a competência dos brasileiros. Para o supervisor técnico Weverton Gomes de Oliveira

dá uma certa ponta de orgulho – um brasileiro para administrar a casa. Saiu um francês, substituído por um brasileiro. É o reconhecimento do europeu que a gente tem capacidade de administrar tão bem quanto eles. A imagem do Luiz Aníbal ficou como presidente competente, representando a competência do brasileiro.

O estilo de gestão de Luiz Aníbal Fernandes é diferente de seu antecessor – ele é um homem mais ponderado, mas também com foco em resultado.

Com a saída do diretor-industrial Bernard Del Litto, que se aposentou, a Arcelor introduziu uma alteração na organização da Diretoria, dividindo a Diretoria Industrial em duas: Diretoria de Operações Industriais e Diretoria de Desenvolvimento, retirando da área industrial uma sobrecarga acentuada. Passaram para a Diretoria de Desenvolvimento as atividades de Engenharia, Qualidade, Centro de Pesquisas, Melhoria Contínua e Suprimentos. Paulo Magalhães assumiu a Diretoria de Operações Industriais, e o francês Benoît Carrier, a Diretoria de Desenvolvimento. Na opinião de João Manoel de Carvalho Neto, diretor de RH:

Com este movimento, a Arcelor conseguiu dois resultados: equilibrou melhor a carga da Diretoria e conservou um francês na Diretoria. O Benoit cuida de algumas interfaces com a Arcelor e está administrando a implantação do SAP. A parte estratégica ficou com ele. O Paulo ficou focado na produção da Usina. Ele é muito participativo e já aderiu à cultura brasileira.

Em termos de mudanças, podem ser percebidas algumas alterações, mas segundo ainda João Manoel “[...] a cara da Arcelor está mais clara agora. Os impactos decorrentes dessa fusão é que ainda não estão muito claros, no caso da Acesita”. Procedimentos e modelos da Arcelor têm sido adaptados ao modo brasileiro, como, por exemplo, o Plano Anual de Desenvolvimento (PAD). Essa ferramenta, que visa planejar as atividades de futuro da empresa, foi adaptada a partir do PAD Usinor e vem funcionando bem na Acesita; entretanto, hoje não se fala mais em PAD na Arcelor. Outro exemplo é o “Acesita em Movimento”. Esse documento contém a Carta de Valores da empresa, os princípios de ação e compromissos da Liderança, e teve por modelo o “Usinor in Movement”. Apesar de já ter sido substituído na Arcelor por outro documento semelhante, aqui ele continua sendo praticado tendo boa aceitação entre os empregados, conforme resultado da Pesquisa sobre Clima Organizacional na empresa.

Após a fusão Arcelor, houve algumas mudanças de cunho de controle e de gestão financeira. Segundo Gilberto Correa, diretor-financeiro,

quem controla o lado financeiro é Luxemburgo; passamos a ter

outro interlocutor, a Arbed. A Arbed tem uma visão mais financeira, do retorno de seu investimento. A Usinor é mais voltada para produção e controle. E como a Acesita continua se reportando a ex-Usinor, os requisitos anteriores permanecem, porém acrescidos de outras informações. Temos de prestar informação a dois ou três setores diferenciados. A Arcelor tem o poder de gestão, mas não o controle acionário, o que nos dá maior liberdade.

Esse duplo reporte pode ser observado até na documentação da empresa – “quando o documento vem da Arbed, é em inglês; da Usinor, vem em francês”, comenta Eduardo Brito, superintendente de Exportação. Um dos marcos apontados como símbolo da mudança da gestão Arcelor é a adoção do inglês em substituição ao francês. Entretanto, a maioria dos entrevistados acredita que a Acesita ainda não tenha construído sua nova cultura; ela vem incorporando as boas práticas da Arcelor e, ao mesmo tempo, mantendo aspectos centrais de seus valores. Apesar de a Acesita ser bastante independente, a estratégia global é traçada pela Arcelor, sendo portanto, um braço desta, e não apenas uma empresa nacional. Ainda não se pode falar que haja um modelo de gestão da Acesita que seja resultado da fusão dessas culturas diferenciadas.

Resultados

A relação com a Usinor, e mais recentemente com a fusão da Arcelor, tem trazido para a Acesita possibilidades de ganhos em quatro aspectos. Primeiro, em termos de compras, há a possibilidade de se obter ganhos de escala. Aqui no Brasil, existe sinergia entre Acesita e Belgo, por iniciativa local. Segundo um executivo, “estamos com ganhos em compra fantástico, aumentou o poder de barganha. Desde o primeiro momento da fusão, nos tornamos parceiros da Belgo – era natural que isso acontecesse.” Entretanto, na prática, essa parceria não se efetivou com a CST, apesar de a Acesita ser a maior acionista individual da companhia, no período de 1996 a 2003. O executivo complementa: “A CST, por não ser da mesma origem, não se vê como empresa obrigada a apresentar resultado de sinergia. A Belgo sim, vem de cabeça, tem toda uma afinidade histórica”.

Comercialmente, o acesso à rede de distribuição da Usinor e, posteriormente, da Arcelor se configura importante para a sua consolidação

como um dos *players* globais do segmento de inoxidáveis. O sucesso da estratégia de concentração na produção dos aços inoxidáveis foi viabilizado pelo aumento das exportações, tendo sido de fundamental importância a parceria com a rede mundial de comercialização do grupo Arcelor. Diante de um mercado interno plenamente abastecido, em 2002, as exportações se efetivaram como a única alternativa de elevação das vendas de aços inoxidáveis. Naquele ano, as exportações totais cresceram 32,6%, para um aumento da receita líquida de 95,0%, resultado para o qual também contribuiu a forte desvalorização do real frente ao dólar americano, acontecida ao longo do ano.

Segundo um executivo, existem vantagens e desvantagens nesse processo de vendas através da *network* da Arcelor. O processo centralizado na Arcelor *Stainless* permite o acesso a clientes de diferentes locais e portes, inserindo a Acesita nesse mercado global. Por outro lado, a centralização não propicia um contato mais próximo e customizado. Com base na identificação de clientes potenciais pela Acesita, os contatos são efetivados pela *network*, que não está tão comprometida com os clientes Acesita.

Em termos de gerenciamento, as ferramentas aplicadas nas empresas do grupo Arcelor estão sendo adaptadas à realidade da Acesita. Atualmente, há um movimento no sentido de implantar o *Balance Score Card* (BSC).

E, em termos de produção, ampliou-se o intercâmbio de informações técnicas, contribuindo para o aumento de produtividade, via melhoria do rendimento de equipamentos e redução de custos operacionais. Os indicadores de desempenho de 1999 a 2003 (Anexo 1) demonstram a evolução do desempenho da Acesita, mediante um processo permanente de redução de custos industriais, acompanhados de uma crescente melhoria dos índices de eficiência, de qualidade dos produtos e de atendimento aos clientes.

Os resultados de 2003 (Anexo 1) demonstram que a operação da Acesita voltou a ser lucrativa de maneira sustentada, com base em fundamentos sólidos, e não por mera conjunção de variáveis positivas de mercado, segundo Luiz Aníbal Fernandes. Ainda em relação a esse ano, a receita líquida da empresa foi de R\$ 2,281 bilhões,⁴ e de R\$ 2,357 bilhões quando contabilizado o resultado

⁴ U\$ 1,00 = R\$ 2,8892

das controladas (receita líquida consolidada), sendo seu resultado líquido de R\$ 235,1 milhões. O exercício foi encerrado com uma dívida menor, de prazo mais longo e, principalmente, mais adequada à nova capacidade de geração de caixa da Acesita. Conjugada a redução da dívida com os bons resultados operacionais alcançados no período, a relação dívida líquida x EBITDA, que, no início de 2003, era de 5,2 vezes, caiu para três vezes no fechamento do ano, com contínua tendência de melhoria. Luiz Aníbal ainda ressalta que

o bom desempenho da Acesita em 2003 concretizou-se em meio a um ambiente de negócios que não correspondeu às expectativas. Houve retração da economia brasileira, os principais indicadores econômicos comportaram-se de maneira volátil e as exportações se deram em um ambiente concorrencial bastante acirrado. Apesar disso, a empresa chegou ao final de 2003 equilibrada financeiramente, bem posicionada em termos de produtos e mercados e com pleno domínio de sua base industrial.

Desafios ainda se colocam para a Acesita: a questão de sua governança corporativa, a consolidação de sua cultura após movimentos sucessivos de aquisição e a sua posição estratégica em relação ao grupo Arcelor. A equação financeira da empresa está sendo encontrada, tendo sido a venda da CST em 2003, importante para o saneamento da sua dívida, bem como as transformações nas áreas comercial e de produção. Preocupa ainda a questão de sua composição acionária – o acordo de acionista prevê à Usinor (agora Arcelor) o papel de investidor estratégico, assegurando-lhe poderes gerenciais, compartilhados com os outros acionistas – Fórum Qualificado – composto pela Previ, pela Petros e pela Sistel. “Na atual composição, há um equilíbrio entre os fundos de pensão e a Arcelor; as decisões quanto aos investimentos, aporte de capital, venda/compra de ativo, são tomadas em consenso no Conselho” relata um executivo. Entretanto, esse arranjo limita a capacidade de investimento da Arcelor, que pondera sobre o Risco Brasil e ainda encontra resistência no aporte financeiro por parte dos Fundos. “Mas, para a Arcelor, não seria problema a capitalização. Eles encontraram uma empresa falida e construíram, sem perceber, um nova empresa produtora de inox. Já o fundo de pensão não teria necessidade de investir capital”. “A tensão entre Arcelor e

os outros investidores é resolvida pelo acordo de acionistas, que prevê a divisão da gestão meio a meio. Mas há um choque, pois o negócio do fundo de pensão é o investimento, é produzir mais dinheiro, enquanto o negócio da Arcelor é produzir aço.” Por outro lado, observa-se que a Arcelor tem demonstrado grande confiança no Brasil e nas operações da Acesita.

Em relação à cultura da empresa, a transição de uma empresa estatal, privatizada, para a atuação em uma transnacional está em pleno processo. Dos valores da acomodação de uma burocracia pública passou-se à necessidade de responder rapidamente às demandas de mercado. Apesar da formação técnica de seu corpo social garantir metas de produtividade, a inserção como um *player* global demanda novas competências.

Como um braço da Arcelor, os desafios estratégicos mudam, e a empresa precisa se estruturar adequadamente para fazer frente a esse novo estágio de sua vida. Questões como: o negócio inox continuará a fazer parte do grupo Arcelor? As empresas brasileiras do grupo Arcelor (Belgo, CST, Acesita e Vega do Sul) vão continuar com estruturas independentes? A princípio, a Arcelor já anunciou a criação de uma *holding* – Arcelor Brasil – congregando as quatro empresas. Será necessária uma mudança significativa na composição acionária? Nesse sentido, a Arcelor manifestou sua decisão em adquirir (se possível, antecipadamente) as ações dos Fundos de Pensão na Acesita; e está comprando as ações da Vale na CST, buscando tornar-se “dona” da empresa. E por fim, quais seriam os traços de cultura que deveriam ser enfatizados (ou des-enfatizados) nesse novo momento? O foco em resultados financeiros é um dos fortes valores da Arcelor. Como equilibrar com os valores vigentes na Acesita?

E assim, após essa profunda imersão na história e evolução da Acesita, Luiz Aníbal Fernandes se prepara para construir o futuro da empresa.

Passados três anos dessa narrativa, os dados dos Anexos 1 e 2 apresentam o cenário atual da Acesita e trazem algumas respostas a essas questões levantadas, demonstrando a real evolução da empresa até o ano de 2005/2006.

Abstract: This case presents the history of Acesita in its process to become a global player. The case shows the development of the enterprise since its foundation in 1944 up to the year of 2003, analyzing three distinct stages. The first one discusses the history from its foundation up to its privatization, when it is framed as a state company, undergoing a critical management crisis. The second phase analyzes Acesita's acquisition by the French group Usinor, with its insertion into the global market. The third period comprises the process of transference of shares to Arcelor, the world's largest steel manufacturing group, as a result of the merger of Usinor (France), Aceralia (Spain) and Arbed (Luxembourg). Each stage is analyzed in terms of Acesita's ongoing strategy and culture, and includes the integration process carried out during the post-acquisition stage, while exemplifying the path of a Brazilian company inserted among its industry's important global players. The case also presents some updated information about Acesita, showing the results of its path from 2003 up to 2007.

Key words: Cross-border acquisition; Post-acquisition integration.

Anexo 1
Indicadores financeiros – 2001 a 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Liquidez corrente	0,51	0,42	0,86	1,45	1,36
Liquidez seca	0,31	0,23	0,56	0,94	0,84
Dívida total / Patrimônio líquido	234,0	404,0	269,5	146,4	82,8
Dívida líquida / Patrimônio líquido	138,5	271,7	160,6	70,5	21,3
Dívida total / Capital social	298,8	375,3	308,5	247,2	213,6
(EBITDA + dividendos) / dívida líquida	0,19	0,20	0,32	0,99	1,62
Cobertura de despesas financeiras	0,45	0,53	1,26	3,91	3,03
(Valor de mercado + dívida líquida)/receita líquida	1,59	1,73	1,26	1,24	0,89
EBITDA/toneladas vendidas	402	644	698	1.356	1.113
Receitas líquidas / toneladas vendidas	1.865	2.532	3.184	4.116	4.381
Margem bruta	24,1	29,6	26,3	37,8	31,1
Margem operacional	14,1	19,4	16,7	28,7	21,2
Margem EBITDA	21,6	25,4	21,9	32,9	25,4
Produtividade = toneladas de aço/homem/ano(*)	252	236	236	265	232
Produtividade econômica (R\$/empregado)	419	566	720	1.005	999
Valor patrimonial por ação (**)	1,55	1,12	1,38	20,43**	31,20

Fonte: http://www.acesita.com.br/port/investidores/financeiras_indicadores.asp

Moeda = real

Volume = toneladas métricas

(*) Produção de aço bruto.

(**) Até 2003, valor patrimonial por lote de 1.000 ações.

Anexo 2

Informações atualizadas sobre a Acesita⁵

Principais eventos do ano 2005

11 de abril – início da reforma programada do Alto-Forno II, finalizada em 8 de maio, três dias antes do programado.

26 de abril – Os Srs. Luiz Aníbal de Lima Fernandes e João Manoel de Carvalho Neto deixam os cargos de diretor-presidente e de diretor de Recursos Humanos e Administração, respectivamente. O novo presidente nomeado pelo Conselho de Administração é o Sr. Jean-Philippe André Damaël. Gilberto Audelino, diretor-financeiro e de Relações com Investidores passa a acumular a Diretoria de Recursos Humanos e Administração.

6 de outubro – É anunciada a operação de compra pela Arcelor de ações ordinárias emitidas pela Acesita em poder dos fundos de pensão Previ e Petros. Foram adquiridas 6.144.179 ações ordinárias, ao preço de R\$ 45,00 por ação.

21 de outubro – O Conselho de Administração aprova projetos de investimentos no montante de R\$ 130,0 milhões, assim distribuídos:

AÇOS SILICIOSOS – R\$ 95,0 milhões na otimização do fluxo de produção e eliminação de gargalos que possibilitarão aumentar a capacidade de produção dos aços siliciosos GO de 40 mil toneladas para 50 mil toneladas por ano e dos aços siliciosos GNO de 110 mil toneladas para gradativamente atingir 200 mil toneladas por ano. Os desembolsos serão efetuados entre 2006 e 2008.

AÇOS INOXIDÁVEIS – R\$ 35,0 milhões na ampliação dos serviços de transformação e distribuição dos aços inoxidáveis, incluindo a instalação de novo centro de serviços no Estado de São Paulo para ofertar, a partir de 2006, serviços diferenciados aos clientes Acesita.

26 de outubro – É anunciada a operação de compra pela Arcelor de ações ordinárias emitidas pela Acesita em poder do fundo de pensão Sistel. Foram adquiridas 3.021.236 ações ordinárias, ao preço de R\$ 45,08 por ação.

8 de novembro – É iniciado o pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio no valor total de R\$ 83,2 milhões, sendo R\$ 1,155 por ação preferencial e R\$ 1,05 por ação ordinária, a título de antecipação dos resultados do exercício.

⁵ Informações provenientes de informações no *site* e no Relatório Anual 2005 e 2006. Disponível em: <<http://www.acesita.com.br>>. Acesso em: 21 maio 2007.

21 de dezembro – A direção da companhia aprova a distribuição de R\$ 28,6 milhões na forma de Juros sobre Capital Próprio, em data a ser definida na Assembléia Geral Ordinária.

Principais eventos 2006

10 de novembro/05 – Os fundos de pensão Petros e Previ venderam, em conjunto, 6.144.179 ações ordinárias, ao preço de R\$ 45,00 por ação, a partir do exercício de opção da Usinor previsto no Contrato de Opção de Compra e Venda firmado entre as partes. Com isso, a participação do grupo Arcelor Mittal (então grupo Arcelor) na Acesita passou de 38,94% no capital votante para 63,61% e de 27,68% para 35,93% no capital total.

5 de janeiro/06 – A Fundação Sistel de Seguridade Social (SISTEL) vendeu 3.021.236 ações ordinárias ao preço de R\$ 45,08 por ação para a Arcelor Spain Holding, elevando a participação do grupo Arcelor Mittal para 75,75% do capital votante e 39,98% do capital total.

27 de abril/06 – O grupo Arcelor Mittal, por meio de sua subsidiária Arcelor Spain Holding S.L., realizou oferta Pública de Aquisição de Ações Ordinárias (obrigatória) e outra de Ações Preferenciais (voluntária) emitidas pela Acesita S.A., tendo a liquidação física e financeira da operação ocorrido em 3 de maio. Foram adquiridas 3.712.354 ações ordinárias e 7.984.457 ações preferenciais, pelo valor de R\$ 138,2 milhões (R\$ 37,23/ação) e R\$ 290,2 milhões (R\$ 36,34/ação), respectivamente. Com a conclusão da operação, o grupo Arcelor Mittal passou a deter 90,65% das ações ordinárias e 38,12% (anteriormente de 22,04%) das ações preferenciais da Acesita, o que representa 55,67% do capital total da companhia.

15 de dezembro/06 – Diante dos resultados apurados ao longo do ano, a Acesita aprovou, em Assembléia Geral Extraordinária (AGE), proposta de aumento do capital social da companhia em R\$ 350 milhões por meio de capitalização de lucros realizados, elevando o capital social da companhia para R\$ 1,3 bilhão.

15 de dezembro/06 – A companhia declarou pagamento de R\$ 124,9 milhões na forma de juros sobre capital próprio. Essa remuneração será imputada aos dividendos mínimos obrigatórios relativos ao exercício de 2006.

27 de dezembro/06 – Cancelamento dos dois Programas de ADR Nível I, estabelecidos em 1994. Em consequência, o The Bank of New York, na qualidade de banco depositário, encerrou as emissões e procederá, até o dia 27 de dezembro de 2007, a venda e a conversão dos ADRs em circulação.

MENSAGEM DO PRESIDENTE – 2005

“Apesar da piora do ambiente de negócios acontecida no segundo semestre de 2005, tanto no Brasil quanto no mundo, podemos considerar o desempenho da Acesita no ano passado um grande sucesso. Entre as empresas de produtos inoxidáveis do Grupo Arcelor, a Acesita foi a que apresentou os melhores resultados, comprovando o acerto das decisões estratégicas tomadas nos últimos anos. Além disso, concretizamos importantes avanços, dentre eles o aprofundamento do ajuste de nossa estrutura de capital, com uma redução substancial do endividamento, e as bem-sucedidas reformas dos dois altos-fornos, que prepararam a Companhia para ter um 2006 livre de qualquer interferência industrial de grande relevância.

A redefinição dos eixos estratégicos da empresa foi outra importante mudança acontecida no ano passado. Com a aprovação, pelo Conselho de Administração da Companhia, do investimento de R\$ 95 milhões para o aumento da capacidade de produção de aços siliciosos, a Acesita passa a ter dois produtos chave: os aços inoxidáveis e os elétricos. No ano passado, o comportamento do mercado dos aços especiais comprovou a relevância desse investimento, já que foram os aços elétricos, com preço e demanda em alta, os principais responsáveis por sustentar as margens da Acesita. Portanto, o que faremos é ampliar a flexibilidade operacional da Acesita para produzir tanto aços inoxidáveis como aços elétricos, potencializando esse nosso importante diferencial competitivo. Outra decisão estratégica tomada pelo Conselho de Administração no ano passado foi a aprovação do investimento de R\$ 35 milhões no projeto de desenvolvimento da rede de distribuição e na ampliação dos serviços prestados aos clientes no Brasil. Esse investimento considerará a construção, em São Paulo, de um novo Centro de Serviços especificamente voltado para atender às exigências dos grandes clientes quanto à qualidade, pontualidade e serviços agregados. Nos próximos anos, vamos buscar a realização de outros investimentos na ponta do varejo, seguindo a estratégia de ampliar as vendas, fidelizar grandes clientes e fortalecer a Acesita em seu principal mercado, a América do Sul, aproveitando as vantagens competitivas da Companhia por estar instalada no Brasil.

ARCELOR – O ano também foi marcado por avanços significativos na gestão da Acesita. Foi anunciada a aquisição pelo Grupo Arcelor do comando acionário da Companhia através da compra das participações dos fundos de pensão. Com isso, a Acesita ampliou significativamente as possibilidades de sinergia com a U&A e a Saint-Chely, unidades produtoras de aços inoxidáveis e elétricos do Grupo Arcelor na Europa. E, ainda, com a Arcelor Stainless International, empresa responsável pela distribuição mundial de inox da Arcelor, e com as empresas controladas pela Arcelor Brasil (Companhia Siderúrgica de Tubarão, Belgo-Mineira e Vega do Sul). O estreitamento do relacionamento com as empresas do Grupo Arcelor será importante não apenas para desenvolver sinergias voltadas para a redução de custos e troca de

tecnologias industriais e de gestão, mas também para desenvolvermos projetos comerciais conjuntos na América do Sul.

No plano financeiro e operacional, a Acesita apresentou um desempenho que consideramos bastante positivo, dada a conjuntura de negócios de 2005. Enfrentamos uma mudança significativa dos mercados de aços especiais a partir do segundo semestre do ano em função da retração da demanda e da conseqüente queda dos preços. Aliada a isso, experimentamos uma forte valorização do real que reduziu a capacidade competitiva dos nossos produtos e de nossos clientes no mercado externo e, ainda, o aumento da produção mundial de inoxidáveis com a entrada em operação de novas capacidades na China. Apesar dessa conjuntura cíclica de retração, obtivemos resultados financeiros em linha com a expectativa da Direção da Companhia e acima da média mundial para o segmento. O resultado líquido foi de R\$ 588,9 milhões e a margem Ebitda de 25,4%. A dívida líquida chegou ao final do ano 54% menor que em 2004 e equivalendo a 0,5 vez o Ebitda, ambos consolidados.

A operação industrial desenvolveu-se em absoluta estabilidade, garantindo o abastecimento pleno dos mercados brasileiro e sul-americano. Nosso desempenho, somado à força da marca Acesita no setor siderúrgico, foi responsável por importantes reconhecimentos públicos ao longo de 2005, onde se destaca o primeiro lugar alcançado pela Companhia no ranking das empresas “Mais Admiradas do Brasil”, no segmento siderúrgico. Esse prêmio é concedido pela revista Carta Capital a partir de enquête realizada com executivos do setor que avaliaram 11 quesitos: respeito pelo consumidor; qualidade de produtos e serviços; notoriedade; ética; inovação; responsabilidade social; compromisso com RH; qualidade da gestão, solidez financeira; compromisso com o País e competir globalmente.

METAS ESTRATÉGICAS – A desaceleração do mercado de aços especiais a partir do segundo semestre do ano, se, por um lado, impediu a repetição dos excelentes resultados de 2004, ano marcado pelo boom da siderurgia mundial, por outro, fez com que as ameaças de médio prazo sobressaíssem, alertando-nos para a necessidade de tornarmos a Acesita uma empresa ainda mais competitiva. Para tal, ao longo do ano concentramos esforços na definição clara de nossos objetivos estratégicos e estabelecemos um plano consistente de ação que, já ao final de 2005, começou a ser aplicado e, neste ano, envolverá a totalidade das áreas da Companhia.

Nossas metas estratégicas são o desenvolvimento das vendas de aços especiais (inox e silício) para a América do Sul, nosso mercado-chave; a equiparação de nossa estrutura de custo à dos melhores do mundo, incluindo as novas usinas chinesas; e a construção de um modelo interno de gestão voltado para liberar o potencial criativo de nossos empregados, o que classifico sinteticamente como “liberar as energias” da empresa. Uma prova desse potencial criativo da Acesita foi dada em março de 2005, quando um grupo de empregados da Companhia conquistou, na Bélgica, o primeiro

lugar no *Challenge du Progrès Continu*, competição que reúne os mais destacados trabalhos de melhoria contínua desenvolvidos por todas as empresas de aços inoxidáveis do Grupo Arcelor.

Cabe aqui ressaltar a prioridade absoluta com que a Acesita trata a segurança dos seus empregados, materializada em 2005 no aprofundamento e redimensionamento dos nossos programas de prevenção de acidentes. Obtivemos, no ano passado, resultados em linha com os alcançados em 2004, ano de melhores índices de segurança da história da Companhia. Nossa meta, no entanto, continua sendo a de “zero acidente” para nossos empregados e nossos prestadores de serviços. No ano, demos também um passo de grande importância na ampliação dos trabalhos sociais desenvolvidos pela Fundação Acesita. Desde o ano passado, nossa Fundação passou a atuar também no Vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais carentes do Brasil e área de atuação de nossa subsidiária Acesita Energética, na promoção do desenvolvimento social e econômico das comunidades sob influência da Companhia.

Acredito que as significativas mudanças ocorridas na Acesita ao longo do ano passado, seja em sua composição acionária, em sua estratégia de mercado ou em seu modelo de gestão, são base para um novo ciclo de evolução da Companhia. Nosso objetivo é garantir o **crescimento sustentável dos** negócios, conciliando rentabilidade e responsabilidade social, tendo permanentemente em vista a eficiência e a segurança de nossos trabalhadores. Dessa maneira, acreditamos estar estruturando um modelo de negócios cada vez mais sólido e sustentável e, conseqüentemente, uma Companhia cada dia mais atraente, segura e geradora de valor para seus acionistas.”

Jean-Philippe André Demaël

Diretor-Presidente

Chief Executive Officer

MENSAGEM DO PRESIDENTE – 2006

“Num ano bastante positivo para o mercado de aços especiais, com demanda e preços em alta, a Acesita deu seguimento a uma série de ações visando aprofundar sua estratégia de negócios. Tal estratégia tem como principal objetivo sedimentar a sua liderança e aumentar a base de consumo de aços especiais no Brasil e na América do Sul.

Nesse sentido, ao longo do ano foram desenvolvidos os quatro pilares que sustentam a atual estratégia da Companhia, que são (i) a ampliação do portfólio de produtos; (ii) o desenvolvimento dos serviços prestados pelos centros de serviços; (iii) a redução dos custos e (iv) o acompanhamento da evolução dos mercados de inox e silício na América Latina.

Todas as principais iniciativas da Acesita de 2006 estiveram alinhadas a estes objetivos, e os resultados apontaram o acerto da estratégia adotada. Para a ampliação do portfólio de produtos, foram aprovados investimentos na usina que permitirão a Acesita ofertar, a partir de 2008, bobinas e chapas com 1.500 milímetros de largura, laminadas a quente e a frio, ampliando o limite atual de 1.300 milímetros. Essa iniciativa visa satisfazer uma exigência crescente dos clientes da Empresa, principalmente dos países vizinhos na América do Sul.

Também inovamos na prestação de serviços com a inauguração do novo Centro de Serviços, a Acesita Serviços Campinas, voltado para o atendimento de grandes clientes. Com mais esse centro de serviços, a Empresa cumpre dois objetivos: agregar valor aos seus produtos e aprofundar a relação de parceria com seus clientes da Região Sudeste.

Obtivemos, ainda, bons resultados com o programa interno de redução de custos, o Projeto GEO (Global Efficiency Oriented), que mapeou e racionalizou os gastos em todas as áreas da Empresa. Dessa maneira, demos um passo importante no fortalecimento da Companhia para enfrentar a concorrência no mercado internacional de inox, que vem se acirrando com a entrada em operação de novas capacidades, principalmente na China e países do Sudeste Asiático.

Por último, avançamos de maneira firme nas vendas para os países vizinhos da América do Sul, onde nosso crescimento está ligado diretamente à estruturação de parcerias de longo prazo e à prestação de serviços.

Ao longo do ano, a Acesita avançou no estabelecimento de sinergias com as empresas do grupo Arcelor Brasil – também controladas pela Arcelor Mittal, maior grupo siderúrgico mundial –, buscando maior eficiência nas áreas de suprimentos, logística, tributária, operações financeiras, entre outras.

O alinhamento estratégico da Companhia, conjugado com o bom comportamento do mercado de aços especiais, gerou resultados acima das nossas

previsões do início do ano. O faturamento da Acesita no ano, de R\$ 3,4 bilhões, foi novamente recorde. Obtivemos também avanço no resultado líquido, que cresceu 7,3% na comparação com o exercício anterior, totalizando R\$ 632,1 milhões.

Tão importante quanto nossos resultados econômico e operacional é o fato de que obtivemos no ano o melhor resultado de toda a história da Acesita na área de segurança, consequência direta do investimento constante em treinamento e da consolidação de uma cultura de segurança entre os empregados, baseada no firme cumprimento dos modelos internos de gestão.

A responsabilidade pelos bons resultados da Acesita deve ser dividida também com as empresas controladas Acesita Energética, Inox Tubos, Acesita Serviços Campinas e Acesita Serviços São Paulo, todas com desempenho destacado e firmemente alinhadas com o direcionamento estratégico da Companhia.

Cabe, ainda, ressaltar a boa evolução das iniciativas socioambientais da Companhia. A Fundação Acesita, que focou suas ações nas áreas de educação e meio ambiente, é hoje uma referência brasileira em gestão da cidadania corporativa.

Conduzimos, portanto, nosso negócio respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável, convergindo nossas políticas e práticas para a satisfação de todas as partes interessadas (stakeholders).

Acreditamos que a evolução das estratégias de negócios em curso significará a base da sustentabilidade dos negócios da Acesita no longo prazo. Estamos convictos de que, ao crescer com responsabilidade social – gerando riqueza com ecoeficiência, interagindo com a comunidade e assegurando a saúde e a segurança dos nossos empregados –, a Acesita continuará sendo sustentável e geradora de retorno para seus acionistas”.

Jean-Philippe André Demaël

Diretor-Presidente

Chief Executive Officer