

31.12.2002 9m
65

Opinião

A mudança de guarda na Vale

Paulo R. Haddad

A pesar de toda a transparência e de todos os percalços que o governo federal tem dedicado ao processo de privatização da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), ainda persistem algumas inquietações sobre as características desse processo. Não se trata apenas de controvérsias de natureza ideológica quanto ao efetivo controle que o País deva ter sobre os seus recursos naturais, renováveis e não-renováveis. Nem se trata de especificar o atributo geral de estratégico a um conjunto de atividades nas quais a Companhia opera, que, em geral, têm se tornado relativamente ubíquas com a globalização da economia.

Na verdade, as inquietações emergem, entre diferentes lideranças políticas e formadores de opinião que têm o interesse público brasileiro como sua linha-mestra de atuação, em razão de três vetores de argumentação. Em primeiro lugar, a privatização da Vale é a primeira experiência que estamos realizando de uma organização complexa, multissetorial e multirregional, a qual, em princípio, não poderia ser idêntica à privatização de uma única empresa. Em segundo lugar, por fragilidade na capacidade instalada de planejamento do desenvolvimento no País, tem de se ter claro o destino a ser dado ao capital institucional da Vale. E, finalmente, o desconhecimento do valor econômico do que se está privatizando, particularmente na província mineral do Norte, não se equaciona apenas com a adoção do conceito de direitos minerá-

rios futuros na privatização. Detalhemos cada um desses argumentos com o mínimo de nuances que os limites deste artigo permitem.

Quando se examina o que fazer com uma organização que atua em vários setores produtivos e em diferentes regiões, e que tem projetos em etapas diversas de seu ciclo de maturação, é bastante difícil encontrar uma posição única que seja satisfatória para atender às exigências tão diferenciadas desses projetos.

Em muitos, a Companhia já exerceu sua função pioneira dentro dos processos de substituição de importações ou de promoção de exportações para atender aos objetivos nacionais de desenvolvimento nos vários PNDs. Nesses casos, não é difícil concluir que a Vale deva abrir espaço para a iniciativa privada, que, pela experiência observada em diversas privatizações, tende a exercer com maior eficiência as missões institucionais desses projetos de investimentos, por estar desvinculada das redes e dos anéis burocráticos do governo, que emperram o processo decisório nas diferentes etapas de implantação e operação desses projetos, aumentando os seus custos de oportunidade e de gestão. Cita-se, como exemplo, a eventual saída da Vale das cadeias produtivas do alumínio e do papel e celulose, incluindo as suas atividades de montante.

Por outro lado, há projetos em que a Companhia se encontra comprometida, para os quais não é simples admitir que a mudança de guarda no seu controle acionário venha a ter o melhor desenlace. Muitos des-

ses projetos, na verdade, por estarem voltados para a formação de economias externas dinâmicas, não só não são atrativos a curto prazo para o setor privado nacional ou internacional mas criam as condições de infra-estrutura econômica para que esse setor possa viabilizar financeiramente os fluxos de caixa de inúmeros projetos diretamente produtivos. Cita-se, a título de exemplo, a participação da Companhia na organização dos corredores multimodais de transporte do centro-leste e do centro-Norte, de baixíssima rentabilidade privada e elevada rentabilidade social, pois, ao contribuir para reduzir o "custo Brasil" no segmento da logística de transporte, viabiliza a mobilização das potencialidades econômicas de vastas regiões do País, particularmente das menos desenvolvidas no Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Mas investir na eliminação de pontos de estrangulamento e na melhoria da infra-estrutura econômica para antecipar ganhos futuros de competitividade global não é uma função de governo, por meio dos órgãos da administração direta ou de suas autarquias? Teoricamente, sim; mas quando se trata de conceber e organizar complexos programas de investimentos que envolvem flexibilidade operacional e engenharia financeira em escala internacional, coloca-se a questão do capital institu-



cional para conduzir esses programas. Por capital institucional entende-se um conjunto de atributos das organizações públicas e privadas, que inclui a sua

credibilidade, a sua trajetória de eficiência, a sua experiência em lidar com ambientes externos cambiantes, o seu grau de profissionalização, a sua habilidade em tratar adequadamente as relações com as comunidades onde se inserem os seus projetos de investimento, a capacidade de se proteger de processos corruptivos, etc.

Nesse sentido, é preciso que o governo federal, ao escolher o modelo mais adequado para a privatização da Vale, leve em consideração que poderá estar desmontando uma organização que acumulou um valioso capital institucional, escasso e indispensável no momento em que, após a conquista de uma estabilidade duradoura a partir das reformas institucionais em marcha, o governo federal estimula a retomada do crescimento econômico do País por meio dos 42 projetos do Plano Brasil em Ação, lançado em outubro do ano passado.

Esse capital institucional é particularmente insubstituível quando se analisam as áreas de atuação da Companhia. A Vale é, atualmente, a mais privatizada de todas as empresas estatais controladas pelo governo federal, no sentido de que vem desenvolvendo, ao longo do

tempo, diferentes modelos de articulação organizacional com a iniciativa privada nacional e internacional, para a implantação de seus investimentos. Isso não ocorre por acaso. De fato, tem sido do maior interesse do empresariado privado se associar com a Companhia toda vez que a implantação de grandes projetos de investimento na área de recursos naturais envolve negociações com as autoridades públicas num contexto político-administrativo, onde ainda é marcante, de um lado, a presença de regulamentações em termos de impactos desses projetos sobre o meio ambiente e sobre as comunidades locais, e, do outro lado, a indispensável articulação entre os três níveis de governo para uma adequada inserção dos projetos na infra-estrutura econômica e social de suas áreas de influência.

Finalmente, não é simples a tarefa de privatizar o que mal se conhece. É lógico e transparente, do ponto de vista técnico, o procedimento que está sendo adotado para a incorporação, no valor presente de venda da Companhia, dos direitos minerários futuros. Entretanto, como é extremamente vasta a riqueza mineral sob controle da Companhia e incipiente sua exploração econômica, particularmente na província Norte, será muito difícil para a opinião pública brasileira vir a atribuir credibilidade futura à atual modelagem da privatização, à medida que forem se desdobrando, ao longo do tempo, a descoberta e a exploração de novas jazidas de minerais nobres. Nesse contexto, pode ser recomendável, tanto do ponto de vista do interes-

se privado quanto do ponto de vista do interesse público, a estruturação de empreendimentos compartilhados mediante associações de capitais, ainda que essas associações sejam transitórias, até que aqueles empreendimentos se consolidem. Pode-se citar, como exemplo, a composição acionária que se está estruturando atualmente entre a Vale, o BNDES e a Anglo-American para a mineração e metalurgia do cobre em Carajás.

Concluindo, podemos destacar que o atual modelo de privatização da Companhia Vale do Rio Doce está sendo conduzido na perspectiva mais adequada do ponto de vista da estabilização econômica do País: a venda em bloco da Companhia gera o melhor valor econômico possível, o qual deverá ser utilizado na redução do déficit público; há a preocupação em estabelecer condicionalidades quanto aos futuros controladores e aos direitos minerários; a transparência do processo é irrestrita e ele vem sendo tratado com absoluta idoneidade e lisura. Entretanto, quando se avalia essa modelagem do ponto de vista da retomada do desenvolvimento brasileiro, que se vai configurando após a estabilização, pode-se estar cometendo o equívoco de se operar o desmonte de um fator escasso e insubstituível no percurso dessa retomada, o capital institucional de uma organização com experiência acumulada na gestão de grandes projetos de investimento no País. ■

* Ex-ministro da Fazenda, do Planejamento (governo Itamar Franco) e atual assessor especial do governo de Minas Gerais.