

FINANÇAS

PERSPECTIVA ECONÔMICA

# CVRD e a contribuição japonesa

Paulo Yokota \*



Procurando acompanhar como cidadão e economista as discussões sobre a privatização da CVRD, pelo noticiário que tem aparecido na imprensa, resta a impressão de que perdemos o problema.

Os aspectos que foram levantados concentraram-se na forma de avaliação das jazidas minerais, conhecidas e potenciais, a conveniência de privatização de uma agência de desenvolvimento, a utilização do valor apurado na privatização e os possíveis consórcios que estão se formando para disputar o controle da instituição.

É natural que muitas questões sejam tratadas com sigilo pelos grupos interessados. Mas como esta privatização envolve a principal "jóia da coroa", a única multinacional brasileira digna deste nome, que concorre com poderosos grupos econômicos internacionais, tendo desenvolvido uma tecnologia própria, parece que o assunto mereceria uma discussão mais profunda, com maior transparência.

A CVRD não é uma mera empresa mineradora. Ela é, como afirma Eliezer Batista, o principal construtor desse complexo, um importante sistema de logística, que por acaso tem base na mineração.

Sua coluna dorsal é constituída por um complexo sistema de transportes que se estende por suas duas ferrovias, consideradas entre as mais eficientes do mundo, dois importantes superportos, uma grande companhia de transportes a longas distâncias de granéis sólidos e líquidos que, além da exploração de minérios, agregou para melhor aproveitamento de todo o sistema empresas produtoras de celulose, de alumina e alumínio. Possui inúmeros empreendimentos em "joint ventures", e importantes participações em siderúrgicas no Brasil e no exterior.

A CVRD já tem um sócio importante, os japoneses. E no processo de privatização não há conveniência de que eles venham a ser constringidos. Sem a sua cooperação a CVRD não seria o que ela é hoje e para tanto os japoneses investiram muito, forneceram tecnologias, financiaram como ninguém. Continuam sendo seus maiores clientes, com potencial para o desenvolvimento conjunto de novos projetos.

Reportando-se aos idos dos anos cinquenta, o mercado mundial de minérios era dominado pelos ingleses e norte-americanos. O transporte marítimo era feito em pequenos navios de 30.000 DWT da classe Liberty. A CVRD já contava com a ferrovia Vitória-Minas, mas operava com o pequeno porto de Atalaia, em Vitória. Eliezer Batista era o superintendente da ferrovia, e nada conhecia ainda do Japão. A CVRD era uma pequena companhia de mineração.

Ela tinha pretensões de crescer, mas estava limitada pela capacidade financeira da economia brasileira. O governo japonês lançou-se num

ousado programa para transformar a sua siderurgia na melhor e maior do mundo. Um feliz relacionamento com técnicos japoneses interessados na logística do abastecimento de sua recuperação industrial, entre os quais se destacou Koichi Inada, recentemente falecido, permitiu os contatos com as siderúrgias japonesas. Com a assistência técnica fornecida e financiada pelos japoneses, iniciaram-se os estudos para viabilizar a exportação brasileira de minérios para a distância mais longa do globo, com produto de baixo valor comercial e elevado peso específico.

Os estudos indicavam que seriam necessários navios de mais de 100.000 DWT, e não havia ainda tecnologia para a construção de tais embarcações. Com a genialidade de Hisashi Shinto, que tinha ajudado a construir o famoso encouraçado Yamato durante a II Guerra Mundial, projetou-se e efetivou-se a cons-

trução dos que seriam os super-graneleiros "Ore-Oil" de cerca de 130.000 DWT. A primeira carga de retorno foi de petróleo do Golfo. Mais tarde evoluiu-se para os carvões da Polônia e norte-americanos, chegando o porto dos navios a 400.000 DWT.

Tais navios exigiam novos e especiais portos, com grande profundidade e equipamentos de elevada capacidade. Daí nasceu o porto de Tubarão, depois do estudo de diversas opções, enquanto no Japão eram construídos três portos de recepção do minério. E tudo isso tinha que ser financiado, por um prazo longo, num período conturbado da economia brasileira, que envolveu a renúncia de Jânio Quadros e o período do governo João Goulart.

O acordo da CVRD com todas as siderúrgicas japonesas relevantes foi firmado em 1961, e era um revolucionário contrato de fornecimento de minério de longo prazo. Seria a base do financiamento. Foi motivo de risos e deboches de banqueiros internacionais. O que eram a CVRD e as siderúrgicas japonesas para ter tal ousadia?

Do consórcio japonês faziam parte a estatal Yawata e a privada Fuji, que depois da fusão transformou-se na atual Nippon Steel, bem como a Kawasaki, a Nippon Kokan, a Kobe, entre outras. Grandes capitães da indústria japonesa da época, congregados no Keidanren e entoados com o Ministério de Indústria e Comércio Exterior (MITI), ajudaram a viabilizar o projeto.

A conclusão da construção do porto de Tubarão no prazo contratado, dentro das condições mais adversas, conquistou para a CVRD o prestígio dos japoneses, bem superior ao do próprio governo e da economia nacional. E a equipe da CVRD ganhava internamente respeito, ficando menos sujeita às constringências políticas.

Brasileiros e japoneses provocaram uma revolução no comércio e transporte internacional de minérios. O "modelo" nipo-brasileiro veio a ser, posteriormente, copiado pelos australianos. Até o famoso porto de Roterdã, na sua área de granéis sólidos, ajustou-se à nova realidade. Os portos passaram a ser construídos em função dos navios, e não ao contrário, como ocorria antes.

Como consequência desse fluxo de comércio, intensificaram-se as cooperações da CVRD com os japoneses, evoluindo inicialmente para o melhor aproveitamento do minério. Foram os projetos de sinterização e posteriormente os de pelletização, como o da Nibrasco. Para melhor aproveitamento da Vitória-Minas ampliou-se o reflorestamento e a exportação de "chips" de madeira, e avançou-se para os projetos de celulose, como o da Cenibra. O

melhor aproveitamento da retaguarda do porto de Tubarão levou a projetos como o da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), com a Kawasaki Steel. Essa experiência inspirou a "joint venture" Nova Era Silicon, nos Estados Unidos, da CVRD com aquela siderúrgica japonesa. O sucesso da cooperação nipo-brasileira abriu espaço para projetos similares e privados como o da MBR da Mitsui com a Caemi, utilizando o porto de Sepetiba.

Os maiores desafios conjuntos foram encarados no período das crises petrolífera e financeira. A Alnor e a Albrás procuravam aproveitar a bauxita e a energia elétrica brasileira para suprir o mercado internacional com produtos que exigiam intenso consumo de energia.

A parceria mais significativa viria com o projeto Grande Carajás, num período em que o mercado financeiro internacional já não concedia créditos aos países altamente endividados como o Brasil. Numa escala muito maior que a exportação

via Tubarão, viabilizou-se o conjunto da exploração, da mineração, a construção de 900 quilômetros de ferrovia até o porto de Itaquí, com um contrato de fornecimento estável de minério de longo prazo. O Brasil necessitava incrementar suas exportações para financiar o seu desenvolvimento.

Tudo foi estudado minuciosamente, com centenas de missões japonesas do setor siderúrgico, de tradings, de bancos, de fornecedores de equipamentos, além de autoridades governamentais. Uma parcela substancial das atuais exportações brasileiras

**A CVRD não é uma mera mineradora. Ela é um sistema de logística, que por acaso tem base na mineração**

Os japoneses sempre foram os sócios importantes nas "joint ventures" com a CVRD, seus principais financiadores e compradores, dentro da vitoriosa concepção de sócio-comprador. Certamente são os melhores conhecedores estrangeiros deste complexo sistema logístico.

É preciso enfatizar que tanto o projeto Carajás como o da CST foram financiados e efetivados com a utilização de criativa engenharia financeira, dentro de um esforço determinado para evitar que a economia brasileira não se tornasse insolvente. As agências governamentais japonesas, como o Eximbank, a OECF, o Jica e o seguro de crédito do Miti davam suporte aos bancos e às tradings privadas que ficaram com elevado "exposure". A trágica e desastrosa moratória brasileira impôs elevadíssimos prejuízos aos japoneses, que tentaram ajudar o Brasil nos seus momentos mais difíceis.

O interesse básico dos japoneses em todos esses projetos era o aumento do suprimento mundial de matérias-primas e a segurança de seu abastecimento estável de diversas fontes de fornecimento. Lograram esse resultado com o desenvolvimento de tecnologias específicas com a CVRD. Esta, por sua vez, conseguiu, além do elevado prestígio técnico de sua equipe, transformar-se numa empresa de porte internacional, operando em todo o mundo.

O Japão, abrindo as suas portas para o Brasil, ajudou a abrir-lhe também as demais portas do mundo.

O atual processo de privatização é plenamente justificável, pois não cabe mais ao setor público estar presente nas áreas econômicas que podem ser operadas pelo setor privado. Os recursos a ser investidos nestes projetos podem ser captados pelo setor privado. Se é verdade

que a CVRD não proporcionou maiores dividendos para o Tesouro Nacional, há que se levar em consideração as decisões políticas de reinvestir os seus resultados em projetos de elevado retorno, aproveitando a sinergia existente dentro da complexa logística do sistema.

No atual estágio político brasileiro multiplicam-se as reivindicações pelas indicações para os órgãos de direção de organismos como a CVRD, principalmente para atrair projetos para determinadas regiões, no processo de composição da maioria governamental. A privatização retiraria a CVRD da sanha dos políticos.

Mas seria fundamental que no processo de privatização fosse preservada a organização que acumulou toda essa tecnologia, recursos humanos e prestigiosos relacionamentos com sócios, financiadores e consumidores. Na economia globalizada o Brasil vai necessitar de outras CVRDs que tenham uma atuação internacional, com uma administração profissional. Para continuar competindo no mercado internacional terão de contar com uma direção "technology mind", voltada para a produção a longo prazo.

E o produto da privatização terá de ser utilizado para abater parte da dívida pública contraída para constituir este ativo, sem o que se caracteriza a fraude aos credores. A privatização seria, do lado dos sócios japoneses, uma oportunidade para intensificar seus relacionamentos com grupos privados brasileiros, pois seus projetos sempre estiveram relacionados com o setor público e com as estatais.

No que se comenta, pelos jornais, na formação de consórcios para disputar a privatização da CVRD existem lacunas preocupantes. Fala-se da possível participação de mineradoras sul-africanas como a Anglo-American, com atuação concentrada nas áreas de ouro e diamante, e de outras estrangeiras como as australianas e norte-americanas. Surgem, também, nomes como o da Rio Tinto Zinc. Entre as nacionais predominam no noticiário nomes como o do grupo Votorantim, CSN-Vicunha e Caemi. Além dos bancos e fundos de pensões, com destaque para o que reúne funcionários da própria CVRD.

Todos os nomes mencionados são respeitáveis, inclusive pela sua capacidade financeira e de relacionamento político, mas nenhuma especializada na operação de complexos sistemas lo-

gísticos, salvo os próprios funcionários da CVRD. Pouco se consegue visualizar das sinergias possíveis com as atividades existentes, que proporcionariam ganhos apreciáveis com a incorporação, com significativas vantagens sobre a situação atual.

Especula-se que a concorrência poderia pender para as opções dos fundos de pensões. Seus administradores foram mais treinados no setor financeiro, principalmente para ganhos proporcionados pelas aplicações de prazo curto e médio, e não estão devidamente aparelhados para a administração de projetos que exigem conhecimentos das tendências tecnológicas de longo prazo. Um paralelo semelhante é o caso da Embraer.

Os dois grupos apontados como os mais capacitados para liderar um consórcio, contando com retaguardas de aporte de capital e financiamentos de longo prazo apreciáveis, apresentam características definidas e pouca experiência em negócios com os japoneses.

Um, com tradição em setores pesados e de mineração, e, portanto, de tecnologia para projetos de longo prazo, até agora teve suas atividades concentradas no mercado interno, sendo de administração eminentemente familiar. Com a sua participação na CVRD poderia ampliar seus horizontes externos, bem como ser induzido a um acelerado processo de profissionalização de sua administração, num convívio com outros grandes grupos. Até hoje não tem experiência de expressivas "joint ventures", área em que começa a dar os seus primeiros passos.

Suas áreas de atuação encontram algumas interseções com a da CVRD e, com seus sócios, como no setor de papel e celulose e alumínio. O seu estilo centralizado de decisão só poderá ser modificado a prazo longo. Informa-se que as negociações das quais estão participando com outros grupos importantes, que desejam contar com participação expressiva, inclusive na administração, com poder de influir nas decisões, não são as mais flexíveis e entusiasmantes. Conciliar os conflitos de interesse será um desafio importante.

O outro grupo com possibilidades de liderança é proveniente de setores mais leves, obteve expressivos sucessos nas privatizações recentes e está ingressando em setores mais pesados. Não houve tempo para moldar uma cultura tecnológica própria, mas estão profissionalizando sua administração. A sua experiência internacional ainda é limitada. A sua experiência em "joint ventures" também é recente e a inexistência de uma cultura empresarial própria consolidada proporciona elevada flexibilidade para ajustamento com outros grupos. Também suas operações internacionais são ligeiras e recentes.

Os grupos japoneses são tradicionais, de atuações diversas e limitações variadas. A liderança natural é a da Nippon Steel, que já passa por um longo período de reestruturação. O próprio setor siderúrgico já não é um centro dinâmico como no passado, e as atividades estão diversificadas em áreas como a da informática, e novos materiais, como a cerâmica fina. Os recentes resultados econômicos adversos não lhe proporcionam capacidade de investimento próprio, mas contam, ainda, com expressiva possibilidade de mobilização de recursos.

Sua parceria tradicional nos assuntos relacionados com os minérios brasileiros é a Nissho Iwai, detentora da liderança de consórcio das tradings, graças a sua atuação pioneira. Outras tradings consideradas de maior capacidade de mobilização apreciariam contar com maior parcela de participação. Os bancos privados não estão entusiasmados, mas poderão ser convocados a colaborar principalmente se contarem com a retaguarda das agências governamentais ja-

ponesas, hipótese que está sendo considerada.

Ainda na área siderúrgica, a Kawasaki Steel tem uma posição importante com a CVRD, tanto pela CTS como pela Nova Era Silicon, da qual é parceira significativa.

Os contratos de longo prazo de fornecimento de minérios serão mantidos e sempre serão negociados com o consórcio formado pelas siderúrgicas japonesas.

No projeto da Cenibra, a associação é com um consórcio de indústrias japonesas de papel, sendo a trading líder a Itochu. Na Albrás a "joint venture" é com o consórcio de indústrias de alumínio do Japão, tendo a Mitsui como trading líder.

Informa-se sobre a possibilidade da formação de um grande consórcio, do tipo que foi utilizado na construção da Usiminas. A vantagem é de atrair o suporte de agências, como o Eximbank do Japão e a OECF, além de facilitar o aporte de recursos de instituições financeiras privadas. O inconveniente é que tais "holdings" japonesas contam com pequeno capital próprio e elevada alavancagem de financiamentos, que só serão renovados ou elevados por ocasião de possíveis chamadas de capital no futuro, na medida em que contarem com expressivos dividendos para fazer face aos encargos e às amortizações dos financiamentos.

O complexo sistema de decisão dos japoneses não proporciona possibilidade de alterações de última hora. Como existem possibilidades de negociações dos consórcios até as vésperas da concorrência, todas as alternativas teriam de ser consideradas. Esta não costuma ser técnica de decisão dos japoneses, que estudam as possibilidades para se concentrar na opção considerada melhor.

Qualquer dos caminhos que vier a ser adotado, sempre vai restar a impressão de que os japoneses já fizeram os esforços, estudos, cooperação técnica, aporte de recursos, financiamentos e contratos de compra necessários para contar com fornecimentos estáveis da CVRD. Se o governo brasileiro resolveu privatizá-la, trata-se somente da mudança de comando da empresa, que acabará ficando com um consórcio de grupo privado, que se espera não seja hostil aos japoneses. Por que os japoneses teriam que fazer agora um novo aporte de recursos apreciável? Só por uma atitude defensiva?

A mentalidade japonesa é voltada à produção, e aportar novos recursos para ampliar a capacidade produtiva é racionalmente compreensível. Se isto não vai ocorrer a curto prazo, como justificá-la?

Se algo tem que ser modificado, como o controle da CVRD, sempre se espera que seja para melhor. Os consórcios que se estão formando podem proporcionar vantagens adicionais para a companhia e seus sócios antigos?

Se os grupos concorrentes não possuem características para aproveitamento de um complexo sistema de logística, possuindo elementos para gerar sinergias com a CVRD existente, os riscos de fracasso do conjunto atual são elevados. O processo de privatização optou por manter o conjunto, ainda que as possibilidades de apurar resultados fossem maiores com os desmembramentos. Espera-se que a "golden share" seja suficiente para preservar as vantagens do conjunto e da dimensão existente, sem o que o Brasil vá perder a sua única multinacional expressiva.

O Brasil e os japoneses esperam que não se esteja trocando seis por meia dúzia, para resolver um mero problema de caixa do governo e beneficiar alguns grupos privados brasileiros.

\* Economista. Organizador do livro "Fragmentos sobre as Relações Nipo-Brasileiras no Pós-Guerra".

**Os japoneses investiram na CVRD, forneceram tecnologia e financiaram como ninguém**

**A privatização envolve a "jóia da coroa", única multinacional brasileira digna desse nome**