



Carro-chefe da empresa, o minério-de-ferro será acompanhado de perto, no ano 2.000, pelos produtos florestais, que se tornarão a segunda área de negócios

# Vale aos 50 anos decide alterar o perfil

Sônia Araripe

LINHARES (ES) — O nome Vale do Rio Doce é imediatamente ligado a minério-de-ferro. Não é para menos. A empresa ganhou fama no competitivo mercado internacional e é hoje a maior mineradora do mundo, controlando uma expressiva fatia de 25%. E mesmo sendo estatal, tem um *figurino* enxuto de fazer inveja a muitas empresas privadas. Mas o perfil desta companhia, que amanhã completa 50 anos, promete ser alterado. A CVRD do ano 2.000 terá como segunda área de negócios os produtos florestais, deixando para trás a receita gerada pelos projetos de alumínio.

“Este setor já é um grande pólo dentro do grupo e ganhará ainda mais fôlego no futuro”, prevê Wilson Nélio Brumer, presidente da CVRD. O carro-chefe deste segmento é a produção de papel e celulose. No ano passado, da recei-

ta total de US\$ 4,5 bilhões, entraram US\$ 182 milhões para receita do grupo com produção. Perdeu somente para minério-de-ferro e pelotas, com lucro de US\$ 2 bilhões, e alumínio, com US\$ 620 milhões.

Apenas a planta da Celmar, para produção de celulose no Maranhão, por exemplo, envolve US\$ 1,2 bilhão. O mais recente investimento é para a produção de chapas de madeira pinus, envolvendo cerca de US\$ 50 milhões, em parceria com o grupo BMG. A tecnologia é finlandesa. A *wisa wood* é mais conhecida do público como a matéria-prima para móveis modernos, preferidos por jovens casais ou recém-desquitados.

**Linhares** — Pelo tamanho destes projetos, papel e celulose continuará sendo o peso-pesado dentro do ramo de produtos industriais. Mas uma atividade completamente diferente promete ter um

impacto tão grande quanto esta *montanha* de dólares. Florestas começam a ser tratadas como áreas de negócios. Ao invés de discutir ecologia e preservação do meio ambiente em auditórios refrigerados, a idéia é tratar o assunto com os pés no chão e perseguir o lucro.

O projeto de maior sucesso é o que vem sendo desenvolvido na reserva florestal de Linhares (a 157 kms de Vitória), a maior área plana de mata tropical ainda nativa. De tudo que já existiu deste tipo de vegetação, principalmente na região Sudeste, restam hoje apenas 4%. No Espírito Santo, sobrevivem atualmente 1,5% de mata tropical: deste total, a reserva de Linhares, com 22 mil hectares, corresponde a uma expressiva fatia de um quarto. É floresta para nenhum *Verde* colocar defeito.

Curiosamente, seu final poderia ter sido trágico. A Vale começou a comprar a área, na década de 50, para derrubar árvores e fazer dor-

mentes de trem. Felizmente o projeto se mostrou economicamente inviável. A idéia de desmatar foi definitivamente arquivada pelo ministro da Infra-Estrutura, Eliezer Batista, que por duas vezes foi presidente da CVRD e é considerado o *pai* do império em que o grupo se transformou.

**Lucro** — “Gastávamos US\$ 1 bilhão apenas para manter a floresta. Hoje ela é auto-sustentável e começa a dar um bom faturamento”, conta Murillo dos Santos Passos, diretor de Produtos Florestais e Metalurgia da Vale. A expectativa para este ano é de conseguir um lucro líquido de US\$ 3 milhões. Depois de fazer vários serviços dentro do próprio grupo — como o reflorestamento em volta do Porto de Tubarão, onde foram plantadas 4 milhões de árvores — começam a ser fechados os primeiros contratos externos. Toda a receita entra na contabilidade da Florestas

Rio Doce, empresa controlada pela CVRD, que cuida da reserva.

É dela o projeto de recuperação da área junto à Represa de Riberão das Lajes, próximo a Pirai (RJ), que em 10 anos deverá gerar US\$ 6 milhões. Estão sendo alinhavados ainda contratos com a Venezuela e Costa Rica. Pelo sucesso alcançado no reflorestamento junto ao Porto de Tubarão — que ajuda a impedir a poluição no ar retendo boa parte da fuligem do minério-de-ferro armazenado a céu aberto — algumas companhias de docas estão interessadas no *know-how*. “Temos um grande conhecimento na recuperação de áreas degradadas, reflorestamento e outras técnicas”, orgulha-se Álvaro Garcia, engenheiro florestal que trabalha na administração da Reserva de Linhares. Mudas e sementes também são comercializadas: apenas em mudas são 15 milhões vendidas por ano.

**Clientes** — Por enquanto, o marketing do bem-sucedido projeto

tem sido feito por diretores da Vale ou pelas cerca de 7 mil pessoas que visitam todos os anos a floresta. Mas a idéia da Vale do Rio Doce é realmente intensificar os esforços para conquistar novos clientes. “Não adianta guardarmos a tecnologia desenvolvida apenas para nós. Queremos vender este *produto* também para fora”, completa o presidente da estatal.

Não se trata de palavras de efeito às vésperas do início da Rio-92. Muito antes da verdadeira onda ecológica tirar o sono de empresários preocupados com a imagem de seus negócios, a Vale do Rio Doce já cuidava de amenizar os efeitos de suas atividades altamente poluentes, como a extração de minério-de-ferro, outros minerais e de madeira. Está sendo desenvolvido um programa também para reflorestar a área junto à estrada de ferro que liga Carajás, no Pará, até o porto de São Luís. O compromisso ecológico foi desenvolvido na *era* Eliezer Batista e será levado adiante sem esquecer do retorno financeiro.

## Eliezer deu prestígio à companhia

Poucas pessoas sabem, mas a Vale não nasceu brasileira. Em 1942, depois do país ter rompido com Alemanha e Japão, foi firmado um acordo com os EUA no qual o governo brasileiro passava a ser dono das jazidas de ferro que eram do grupo inglês Itabira Iron Co. A estrada de ferro Vitória-Minas foi encampada.

Deve-se creditar à Eliezer Batista — presidente da estatal por duas vezes, em 1961 e de 1979 a 1986 — boa parte do mérito pela potência que a Vale é hoje. Este engenheiro de 68 anos, capaz de conversar fluentemente com japoneses, alemães ou russos, é um verdadeiro cartão-de-visitas da CVRD. Boa parte do prestígio alcançado no Brasil e principalmente no exterior pode ser creditado ao seu trabalho. Partiu da sua cabeça a idéia de que mesmo consumindo milhares de dólares era necessário acreditar no potencial do negócio.

**Estratégia** — Se no início as atenções foram concentradas apenas na exploração de ferro, hoje é possível comprovar que a estratégia de Eliezer estava certa. Os braços deviam ser esticados: se não havia bons navios, então deveriam ser construídos, se o porto não era adequado, então a Vale deveria ter o seu. Hoje, a holding participa de negócios tão variados como extração não só de ferro mas também de ouro e outros minerais, metalurgia, transportes e celulose. “Vamos continuar diversificando,



Eliezer: diversificação durante duas presidências

mas dentro de atividades com as quais tenhamos alguma ligação e sempre voltadas para o mercado externo”, explica Wilson Brumer.

Quem conhece apenas os escritórios não tem idéia do que é o grupo ao vivo e a cores. São dezenas de projetos desenvolvidos de norte a sul do país. O terminal portuário de Tubarão, junto a Vitória, é um exemplo. Equipamentos gigantes, pilhas enormes de minérios e três usinas para afinar o minério em pelotas. É de deixar qualquer um boquiaberto. A máquina funciona afinada como se fosse uma grande multinacional. Ao contrário da constelação de estatais ineficientes e pesadas como elefantes, a Vale brilha quase que como uma estrela solitária. Apenas um

presidente em toda sua história — no governo Ernesto Geisel — não veio dos seus quadros, e palavras como influência política, jeitinho ou corrupção estão definitivamente riscadas de seu dicionário.

**Parceiros** — É este cenário que deixa grupos de investidores japoneses, europeus, americanos e até mesmo da África do Sul empolgados como adolescentes em dia de excursão. Vários se tornaram sócios de empreendimentos da estatal, como a trading japonesa Nissho Iwai ou os italianos da Ilva. E dezenas de outras comitivas continuam a chegar todas as semanas. “Queremos incentivar estas parceiras”, diz Wilson Brumer, presidente da Vale.

## Empresa se moderniza em junho

Se hoje em dia a Vale do Rio Doce já é considerada a estatal com a cara mais parecida de uma empresa privada, estes elogios devem crescer. Está programado ainda para junho o início do primeiro contrato de gestão do governo. “Não vamos ter uma carta de alforria, mas teremos maior liberdade. Em troca também haverá mais responsabilidade para cumprir metas”, espera o presidente da companhia.

Não será necessário fazer muitos ajustes para andar em sintonia com o que há de mais moderno na iniciativa privada. Apenas na Vale o número de funcionários despencou de 23.415 em 1990 para os atuais 18.034. O serviço da dívida, ao todo de US\$ 1,2 bilhão, é hoje de US\$ 467 milhões. Mas deverá chegar ao ano 2000 em apenas US\$ 9 milhões.

**Áreas** — A empresa foi dividida em cinco áreas de negócios: minério-de-ferro; produtos florestais e metalurgia; transportes; financeira e vice-presidência. “Dali devem sair os novos presidentes”, acredita Brumer, na presidência desde abril de 1990. Este mineiro, que começou a vida abastecendo carros em um posto de Belo Horizonte e entrou para a CVRD há 15 anos, por concurso, para ser escriturário, respira a Vale 24 horas por dia. Sua *menina-dos-olhos* hoje é a nova moeda, batizada de Rio Doce, que será utilizada para toda a contabilidade interna da estatal, imune às bruscas oscilações da economia brasileira.



Brumer: gestão nos trará novas responsabilidades

### O figurino da Vale

	1989	1990	1991
Número de funcionários	31.636	29.141	23.362
Faturamento (US\$ milhões)	4.545	4.431	4.548
Lucro líquido (US\$ milhões)	735	106	252
Investimentos (US\$ milhões)	247	396	162
Produção de minério-de-ferro (t/mil)	94.269	97.559	57.342

Fonte: CVRD

## Tubarão é nova meta da estatal

A mais recente meta da Vale do Rio Doce é se tornar sócia da Companhia Siderúrgica de Tubarão, programada para ser privatizada em julho. O preço mínimo é de US\$ 400 milhões. Na mesma esteira de diversificação que fez o grupo entrar como acionista da Usiminas, está o plano de colocar um pé também nesta siderúrgica. Wilson Brumer revela que já estão sendo contactados alguns parceiros para esta empreitada: bancos e fundações de previdência.

“Mas não podemos revelar os nomes, até porque não há nada de concreto. Estamos alinhavando to-

da a operação para concorrermos com grandes chances ao leilão”, explica o presidente da CVRD. O plano é de ficar com o máximo permitido pelo Programa de Desestatização, 15% do capital votante, aproveitando os créditos junto ao governo de US\$ 200 milhões. A fatia restante da empresa à venda ficaria dividida com o consórcio. Atualmente, 74% das ações com direito a voto estão nas mãos do governo, 13% com a Kawasaki e a mesma fatia com a Ilva, de capital italiano. “Já somos sócios dos dois grupos em outros negócios, o que ajuda muito.”

**Estudo** — Seus olhos brilham ao mostrar o levantamento minucioso feito pelos técnicos da Vale na CST. A siderúrgica — localizada estrategicamente junto ao Porto da Praia Mole, próximo a Vitória — é uma das maiores exportadoras brasileiras. Ao todo, sua receita é de US\$ 500 milhões por ano. Praticamente toda sua produção, de 3 milhões de toneladas de placas para laminação, é exportada: cerca de 40% vão para a California Steel, instalada próxima a Los Angeles.

A Vale é sócia da Kawasaki Steel nesta empresa americana. Ou

seja, se realmente ela vier a se tornar acionista da Companhia Siderúrgica de Tubarão, passará também a ser um dos principais consumidores. “É uma companhia com enorme potencial.” Brumer cita outros dados do estudo: 90% da energia consumida pela CST são geradas pela própria fábrica, através da coqueria, e o custo de produção das placas é menor do que de siderúrgicas dos Estados Unidos, Japão, Alemanha e Coréia. Enquanto nestes países concorrem cada tonelada sai por cerca de US\$ 200 a US\$ 250, na CST fica por US\$ 174.

As placas da CST são exporta-

das através do Porto de Praia Mole, junto a Tubarão, onde a Vale tem um enorme terminal. A proximidade entre Usiminas, CST, Belgo Mineira, Acesita e Açominas, ao longo da linha de trem que liga Minas ao litoral capixaba faz Brumer imaginar a criação de um novo pólo de desenvolvimento na região. “A boa infra-estrutura pode atrair novas empresas.”

**Compartilhado** — A experiência de controle compartilhado que vem sendo adquirida na Usiminas deve ser seguida na CST. Na Usiminas sentam lado a lado, no Conselho

de Administração, grupos de nomes e interesses tão diferentes como os bancos Bozano, Simonsen e Econômico; as fundações de previdência Valia (dos funcionários da Vale) e Previ (do Banco do Brasil); os empregados da siderúrgica; a Vale do Rio Doce e os japoneses da Nippon Steel. “Este é o modelo do futuro. Ninguém mais pode sonhar em ser dono sozinho. É melhor ser dono de 15% num negócio lucrativo do que ter 100% de nada”, filosofa Brumer. A intenção do consórcio que está sendo formado para comprar a CST é de abrir seu capital.