

UM ENGENHEIRO À ALTURA DOS “7 SAMURAI”

Por **Tébis Oliveira**

Com 40 anos de carreira na Usiminas, Sérgio Leite de Andrade poderia estar entre os dez notáveis engenheiros da então futura siderúrgica do país que, em 1958, foram ao Japão aprender técnicas de produção de aço. Sete deles, formados na mesma turma da Escola de Minas de Ouro Preto (UFOP), acabaram recebendo a alcunha de “7 Samurais”. Hoje, esse know how não é problema para a empresa, que o domina integralmente. Problema é o grau de endividamento que ela atingiu em 2012 e que a levou a um intensivo corte de pessoal, custos e investimentos, culminando com o rebaixamento de seus ratings corporativos pela agência de risco Moody’s, em fevereiro de 2015.

Na origem dessa situação estão, segundo Sérgio Leite, como é mais conhecido o executivo, fatores internos e externos. Foi como diretor-presidente da empresa, cargo que exerceu por cerca de cinco meses, entre maio e o início de outubro deste ano, que o engenheiro metalúrgico concluiu a renegociação dos financiamentos da Usiminas junto a seus credores bancários. Nesse período, também obteve dos acionistas a aprovação do aporte de R\$ 1 bilhão pelas controladoras Nippon Steel e Ternium/Techint para aumento de capital. E, inspirando-se nos “7 Samurais”, criou o “Grupo dos 10”, com profissionais de carreira da empresa, para desenvolver e implementar projetos que a levem à geração de resultados.

E esses não se fizeram esperar. O EBITDA Ajustado (lucro antes de juros, impostos, depreciação, amortizações e impairment) da Usiminas já cresceu 31% do primeiro para o segundo trimestre deste ano. As vendas de aço, estáveis, beiram as 900 mil t, os estoques baixaram 9% e 15 mil empregados já têm o que comemorar. Mesmo a avaliação da Moody’s foi revertida e os papéis da siderúrgica tiveram uma alta de 146,06% no primeiro semestre de 2016.

Em 05 de outubro, a 11ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça de Minas Gerais decidiu restabelecer a diretoria anterior da Usiminas e Leite voltou a ocupar seu cargo anterior, de vice-presidente comercial da companhia. Nesta entrevista exclusiva à **In the Mine**, o executivo fala dos ajustes realizados, do atual foco do grupo na geração de resultados e da retomada da confiança de seus investidores. Diz, ainda, esperar medidas do governo para que os fabricantes nacionais tenham condições isonômicas de competitividade com as empresas internacionais.



Foto Divulgação

“O endividamento da Usiminas é consequência de investimentos feitos para acompanhar a evolução do mercado do aço no país”

ITM: Como a Usiminas chega a 2016?

Leite: Em 2016, a Usiminas completa 60 anos de fundação e 54 anos de operação. Nesse período, gerou valor para seus acionistas e para a sociedade, construindo uma história sólida e uma trajetória consistente. Suas conquistas são resultado do árduo trabalho do seu corpo de engenheiros e de sua equipe de profissionais qualificados, sempre desenvolvendo novas tecnologias para adaptar a empresa e seus processos às condições do mercado, criando produtos e serviços de qualidade, cada vez mais alinhados às necessidades e demandas dos clientes.

ITM: Para o senhor, quais são os grandes marcos desse período?

Leite: Consideramos um marco na nossa história a ida de um grupo de dez engenheiros para o Japão, em setembro de 1958, para aprender técnicas siderúrgicas que seriam utilizadas na Usiminas, cuja pedra fundamental havia sido lançada um mês antes pelo presidente Juscelino Kubitschek. Sete deles, formados na mesma turma da Escola de Minas de Ouro Preto (UFOP), ficaram conhecidos como os “7 Samurais” e assumiram posições de destaque na implantação e primeiros anos de operação. Outro destaque foi a entrada em operação do terceiro alto-forno, em 1973, que nos permitiu atingir a capacidade anual de 3,5 Mtpa de aço, abastecendo a demanda nacional dos setores naval, automobilístico e da construção civil.

ITM: Cerca de 20 anos depois, a Usiminas foi privatizada...

Leite: Sim, fomos a primeira empresa estatal do país a passar pelo processo de privatização, em 1991. Uma operação de grande êxito garantida pelos resultados e eficiência operacional da Usiminas. Já nessa nova fase, adquirimos a Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa), em Cubatão (SP), em 1993, elevando nossa produção para 9,5 Mtpa de aço. Em 2010, em parceria com a Sumitomo, foi criada a Mineração Usiminas, que hoje possui quatro minas na região de Serra Azul (MG), com modais ferroviário e portuário integrados e capacidade para atender tanto às usinas siderúrgicas do grupo quanto a clientes no mercado interno e externo.

ITM: Como a Usiminas chegou a um grau de endividamento que levou a cortes de pessoal, custos e investimentos?

Leite: A Usiminas é a maior fabricante de aços planos do país e detém cerca de 35% do mercado interno, no qual atuam 5 players. Nosso endividamento é consequência de investimentos feitos para acompanhar a evolução desse mercado, o que não ocorreu devido à crise econômica. Metade desses aportes foram realizados com recursos próprios e a outra metade com financiamentos, que acabam de ser renegociados, representando um importante passo para a revitalização da companhia. Com a conclusão desse complexo processo, em 12 de setembro último, preservamos nossa capacidade financeira e operacional, adequando o perfil de endividamento às perspectivas de curto, médio e longo prazo.

ITM: A elevação da taxa Selic, de 7,25%, em 2013, para 14,25% ao ano e da TJLP pelo BNDES, de 5% para 7% ao ano, foram determinantes para o aumento da dívida da empresa, junto ao banco estatal e a bancos privados (Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Bradesco)?

Leite: Certamente, a elevação da Selic enfraqueceu o consumo das famílias brasileiras e, como consequência, o consumo de aço. A retração da economia e a redução do preço, devido ao aumento da oferta de aço e à concorrência desleal que o setor siderúrgico sofre no Brasil com a entrada de aço da China, também foram grandes

responsáveis para que essa indústria enfrente o pior momento da sua história. No caso da Usiminas, esse cenário negativo, associado a um alto compromisso financeiro em razão da dívida, impactaram fortemente a empresa.

ITM: Quando foram iniciadas e quais foram as primeiras medidas para reverter essa situação?

Leite: Desde o início da diretoria empossada no final de maio deste ano, nos dedicamos fortemente a solucionar um dos maiores desafios da Usiminas, que era a situação financeira da companhia. Concluímos a renegociação da dívida e também o aumento de capital, duas operações que já estavam em andamento. Em paralelo, criamos o “Grupo dos 10”, que é formado por profissionais de carreira da Usiminas, com grande experiência, e que representam todas as áreas da empresa. Eles têm a missão de desenvolver e implementar projetos que nos permitam voltar a gerar resultados. O grupo criou e a diretoria aprovou cinco linhas de frente prioritárias.

ITM: O senhor poderia detalhar um pouco essas medidas?

Leite: Entre as ações em andamento do “Grupo dos 10” estão o aumento da produção, melhoria do mix de vendas e a redução dos custos fixos e variáveis da atividade industrial na Usina de Cubatão; melhorias em processos industriais, redução de custo operacional e aumento da performance na Usina de Ipatinga, que já opera com elevado índice de eficiência; desenho de uma nova estrutura organizacional na área de Recursos Humanos; revisão e ajuste dos contratos vigentes; e aumento de receita por meio do aumento de preços e do volume de vendas.

ITM: Em razão dessa correção de curso, qual é a situação atual do grupo?

Leite: Nosso EBITDA Ajustado cresceu 31% do primeiro para o segundo trimestre deste ano. Ainda é um indicador tímido para uma empresa do porte da Usiminas, mas a companhia voltou a gerar resultados. As vendas de aço se mantiveram praticamente estáveis, perto das 900 mil t, porém os esforços administrativos e de redução dos custos operacionais já começaram a surtir efeitos. Na mesma base de comparação, nosso estoque de aço caiu de 484 para 439 mil t. Isso significa uma redução de 9% ou uma queda de 48 para 44 dias estocados. Já o volume de vendas de minério de ferro caiu quase 20% no mesmo período. Apesar da queda, o preço da commodity no intervalo aumentou cerca de 15%. Atualmente, somos cerca de 15 mil empregados diretos.

ITM: A Usiminas obteve junto a seus credores bancários e debenturistas um prazo de 10 anos, com 3 anos de carência, para o pagamento de 75% de suas dívidas. Uma das condicionantes desse acordo, além da reestruturação da companhia, é o aumento de seu capital mediante a subscrição de garantia por suas controladoras. A Nippon Steel e a Ternium/Techint já deram seu aval?

Leite: Sim. O aumento de capital, da ordem de R\$ 1 bilhão, foi homologado pelos acionistas, por unanimidade, em 19 de julho. A operação já foi concluída e faz parte das ações para equacionar a situação financeira da Usiminas.

ITM: Uma das consequências da crise foi o rebaixamento, em fevereiro/2015, dos ratings corporativos da Usiminas pela agência de risco Moody's. Quais

foram os reflexos desse rebaixamento para a empresa?

Leite: Estamos trabalhando fortemente para a retomada da Usiminas. Respeitamos a opinião das agências de rating. Temos certeza que os resultados dos nossos esforços certamente contribuirão para uma avaliação cada vez mais positiva no futuro.

ITM: Os investimentos da empresa foram reduzidos e, segundo o último balanço divulgado (2T16), têm sido “seletivos”. Quais são eles?

Leite: Nosso foco agora é fazer com que a Usiminas eleve a sua capacidade de gerar resultados para os acionistas, empregados, e para toda a sociedade. Faremos os investimentos que contribuam

para a nossa competitividade, aumentem nossa performance e favoreçam a redução de custos, sempre privilegiando a segurança dos nossos empregados.

ITM: Está mantida a meta de gerar um EBTIDA de R\$ 1,2 bilhão em 2017 e de R\$ 2 bilhões a partir de 2019?

Leite: Por sermos uma companhia de capital aberto, não fazemos projeções em função das regras de mercado. Trabalhamos com metas gerenciais internas e estamos totalmente focados para voltar a gerar resultados. Historicamente, vendemos 80% da nossa produção para o mercado interno e 20% para o externo. Estamos percebendo uma leve retomada do consumo de aço e, conseqüentemente, do setor siderúrgico. Para que o segmento volte a crescer é preciso oferecer condições competitivas para estimular as exportações. No mercado nacional, esperamos que o governo volte a incentivar os investimentos em infraestrutura. Em média, as economias consolidadas consomem de 300 a 400 quilos de aço por habitante. No Brasil, esse índice é de 100 quilos por habitante, o que indica um elevado potencial de crescimento, porém a economia precisa responder.

ITM: Nos primeiros sete meses de 2016, os papéis da companhia tiveram o segundo melhor desempenho entre as empresas listadas na Bolsa de

PERFIL

Nasceu e mora em Belo Horizonte (MG)

Formação Acadêmica: Engenheiro metalúrgico pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e mestre em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Possui especialização como engenheiro e auditor de qualidade pela American Society for Quality (ASQ) e pela Associação Brasileira de Controle da Qualidade (ABCQ)

Trajatória Profissional: Vice-Presidente Comercial da Usiminas, com 40 anos de carreira na companhia. Ingressou em 1976 como engenheiro pesquisador, passando a engenheiro do Controle Integrado de Chapas Grossas. A partir de 1983, foi chefe das unidades de Metalurgia de Aciaria e Laminação de Placas e de Padronização e Coordenação, responsável pelo Controle Integrado de Chapas Grossas e de Laminados a Quente e a Frio, e superintendente do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento e das áreas Técnico Industrial e de Marketing. A partir de 2008, ocupou as vice-presidências de Negócios, Siderurgia e Comercial e a presidência, entre maio e outubro de 2016. Com mais de 60 trabalhos técnicos publicados em congressos no Brasil e no exterior e experiência em docência em universidades do país, foi também membro do Comitê de Tecnologia

Hobby: Leitura, lazer à beira mar, viagens, caminhadas e estudos no mundo dos vinhos

Um mestre: Meu pai. Sempre foi um exemplo para mim. Por ser engenheiro, ele me inspirou muito a escolher esta carreira

Um projeto: Contribuir para a revitalização da Usiminas

Maior realização até hoje: Minha carreira. São 40 anos dedicados à Usiminas, sendo 20 deles em Ipatinga. Ainda há muito para se fazer, mas me sinto extremamente grato e reconhecido pela trajetória até aqui.

Um “conselho” a formandos de Engenharia Metalúrgica: Sejam felizes e busquem sempre a realização pessoal. Trabalhem e estudem muito, mas estejam focados em fazer o que efetivamente gostam, sempre com ética, resiliência e entusiasmo

“A Selic precisa cair para que as empresas tenham acesso a custos financeiros em patamares internacionais. Também defendemos a solução de graves problemas como a cumulatividade de impostos, de infraestrutura e logística e legislação trabalhista, que aumentam o custo de produção”

Valores de São Paulo (Bovespa), com alta de 146,06%. Como o senhor avalia esse desempenho?

Leite: A confiança dos investidores na Usiminas e também no aquecimento da economia é fundamental para que voltemos a crescer. A valorização das ações é um importante sinal de que a confiança do mercado está voltando.

ITM: Em sua opinião, o que é preciso para consolidar essa confiança?

Leite: Como representantes da indústria do aço, entendemos que a Selic, para o médio e longo prazo, precisa voltar a cair, de modo que as empresas tenham acesso a custos financeiros em patamares internacionais. Também defendemos a solução de graves problemas como a cumulatividade de impostos, de infraestrutura e logística e legislação trabalhista, que aumentam o custo de produção. Para o mercado externo, é muito importante que os fabricantes nacionais tenham condições isonômicas de competitividade com as empresas internacionais. ■