

2ª Edição da Pesquisa de Líderes Executivos da América do Sul

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Incluindo entrevistas com líderes de destaque na região

Administrar riscos para criar valor*



*connectedthinking

A pesquisa global que serviu de base para essa perspectiva regional, bem como o relatório sul-americano, podem ser encontrados no site: www.pwc.com/southamericanceosurvey
Seus comentários são bem-vindos: regional.survey@br.pwc.com



Introdução

Temos a satisfação de apresentar a 2ª edição da Pesquisa de Líderes Executivos da América do Sul, realizada a partir da pesquisa global de líderes executivos, atualmente em sua 8ª edição, elaborada pela PricewaterhouseCoopers. Esta edição concentra sua análise nos países sul-americanos e é complementada por questões específicas para a região, as quais chegam ao cerne de algumas preocupações locais relevantes. A edição regional também inclui entrevistas com os CEOs dos quatro países em que a pesquisa foi realizada, e que fornecem *insights* valiosos sobre suas visões de governança, gestão de riscos e *compliance* (GRC) e outras questões relevantes, bem como análises independentes sobre as conclusões da pesquisa para o Equador, o Paraguai e o Uruguai. Além disso, as firmas PwC na Argentina e no Brasil estão lançando simultaneamente relatórios sobre os resultados em seus respectivos países.

A pesquisa examina detalhadamente os aspectos relacionados à GRC, que vêm sendo avaliados pelas empresas e pela administração sob uma ótica mais holística que a do passado. A partir dos resultados em nossa região, foi surpreendentemente fácil chegar ao título da pesquisa: "Administrar Riscos para Criar Valor".

Não apenas a administração está mais otimista do que nos últimos anos, mas também os CEOs sul-americanos estão mais confiantes do que seus pares no âmbito mundial, graças à convicção e amplitude com que implantaram e incorporaram os conceitos de GRC em seu cotidiano, o que, por sua vez, lhes permitiu utilizá-las como ferramenta em suas decisões.

O *input* regional é esclarecedor no que diz respeito à preocupação generalizada entre os CEOs de que impostos em excesso, corrupção, pobreza e burocracia excessiva estão impedindo o desenvolvimento das empresas. Cada vez mais reconhece-se que a pobreza na América do Sul é uma restrição grave ao desenvolvimento sustentável da região, e os CEOs endossam essa visão, mas acreditam que essa questão precisa ser vista como um problema ético.

Os CEOs em nossa região também avaliam que a área de recursos humanos requer atenção urgente, agora que vantagens tecnológicas são, em grande parte, consideradas coisa do passado.

São tempos estimulantes em um continente que, na história recente, passou por um número desproporcional de crises. Acredito que a leitura desta edição será interessante, estimulante e desafiadora para suas reflexões sobre o estágio em que as empresas estão em relação às práticas de Governança, Gestão de Riscos e Compliance.

Luis Eduardo Frisoni Júnior
CEO
PricewaterhouseCoopers
Américas do Sul e Central



Índice

Metodologia de pesquisa na América do Sul

página 4

- Destaques página 5

Perspectiva sul-americana: otimismo e racionalidade

página 7

- Possíveis ameaças ao sucesso página 10

Governança, Gestão de Riscos e “Compliance” (GRC - Governance, Risk Management and Compliance) na região

página 13

- Estágio de implementação página 15
- Quem são os responsáveis página 16
- Automação página 17
- Riscos página 18
- Investimento ou despesa? página 19

Cenário sul-americano

página 21

- Transparência página 22
- Desenvolvimento empresarial página 23
- Foco em Recursos Humanos página 24
- Sustentabilidade página 25

Está na hora de uma revolução ética

página 27

GRC sob a perspectiva de quatro CEOs

página 29

Entrevistas

- Juan Manuel Forn, CEO, Molinos Río de la Plata, Argentina página 30
- José Carlos Grubisich, CEO, Braskem, Brasil página 36
- Arturo Mackenna, CEO, Empresas CMPC, Chile página 43
- Jorge Rodríguez Rodríguez, CEO, Grupo Gloria, Peru página 47

Análises

- Guadalupe M. de Acquaviva, Presidenta Executiva, C.A. El Comercio, e Diretora do Diario El Comercio, Equador página 54
- Abelardo De Paula Gomes Jr, Gerente do Club Económico, PricewaterhouseCoopers, Paraguai página 56
- Orlando Dovat, CEO, Zonamerica, Uruguai página 58

Metodologia de pesquisa na América do Sul

A pesquisa baseia-se em 257 entrevistas com CEOs de seis países - Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Venezuela - realizadas por telefone entre setembro e novembro de 2004. O trabalho foi coordenado pela Unidade de Pesquisa da PricewaterhouseCoopers Internacional, sediada em Belfast, na Irlanda do Norte, com estreita colaboração de sócios e gerentes de projeto da PricewaterhouseCoopers.

Foram feitas 61 entrevistas na Argentina, 76 no Brasil, 34 no Chile, 43 na Colômbia, 22 no Peru e 21 na Venezuela. Dos CEOs entrevistados, 76% atuam no setor de bens de consumo e produtos industriais (fabricantes, distribuidores e varejistas de produtos industriais e de consumo), 14%, em serviços financeiros e 10%, em telecomunicações, tecnologia e mídia.

Este ano incorporamos entrevistas adicionais com representantes dos países incluídos na amostra, além das que tradicionalmente, são publicadas na íntegra. Figuras proeminentes do Equador, do Paraguai e do Uruguai analisaram os resultados da pesquisa comparando-os com suas realidades nacionais.

Do universo pesquisado, 12% dos CEOs representam empresas com receitas anuais acima de US\$ 1 bilhão, 13% geram receitas entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão, 69% têm receitas anuais inferiores a US\$ 500 milhões. Dos entrevistados, 22% declararam um crescimento de receita superior a 20% nos últimos três exercícios, acima da média global (16%). Além disso, 28% dos CEOs entrevistados declararam aumento superior a 20% nos lucros durante o mesmo período.



Destaques

Perspectiva sul-americana

- Existe um forte e generalizado otimismo na região, especialmente em comparação aos CEOs de outras regiões do mundo.
- Os CEOs sul-americanos estão mais otimistas em relação ao crescimento de receitas para os próximos 12 meses. O percentual de dirigentes da região que se declararam confiantes subiu de 33%, em 2003, para 49%, em 2004.
- O excesso de regulamentação é a ameaça mais séria às previsões de crescimento na América do Sul, segundo os CEOs da região. Mudanças políticas também foram citadas como entraves significativos.
- A taxa de terceirização de funções secundárias é a mais elevada do mundo, constatação muito consistente com os resultados da pesquisa do ano passado.

Governança, Gestão de Risco e "Compliance" (GRC) na região

- Os CEOs na América do Sul e na Ásia têm percepções mais positivas em relação a GRC que os europeus e os americanos.
- Os CEOs regionais utilizam ferramentas de GRC com mais frequência que os executivos da Europa e dos Estados Unidos, e consideram-nas importantes para a criação de valor como vantagem competitiva. Por isso, a maioria dos CEOs sul-americanos observa os gastos com GRC, sobretudo investimentos, com impacto significativo em várias áreas da empresa. Nas outras regiões pesquisadas, esse gasto é considerado custo.
- As empresas sul e norte-americanas têm procedimentos de GRC mais desenvolvidos que os de suas congêneres na Europa e na Ásia.
- Os CEOs sul-americanos avaliam as questões relacionadas a GRC sob uma perspectiva mais global que a dos executivos de outras regiões.
- Os CEOs sul-americanos são mais propensos a automatizar a coleta e a classificação de informações sobre GRC.
- Uma parcela significativa dos CEOs sul-americanos tem convicção de que sua capacidade de correr riscos e criar valor está diretamente relacionada à competência em questões de GRC.



1

Perspectiva sul-americana: otimismo e racionalidade

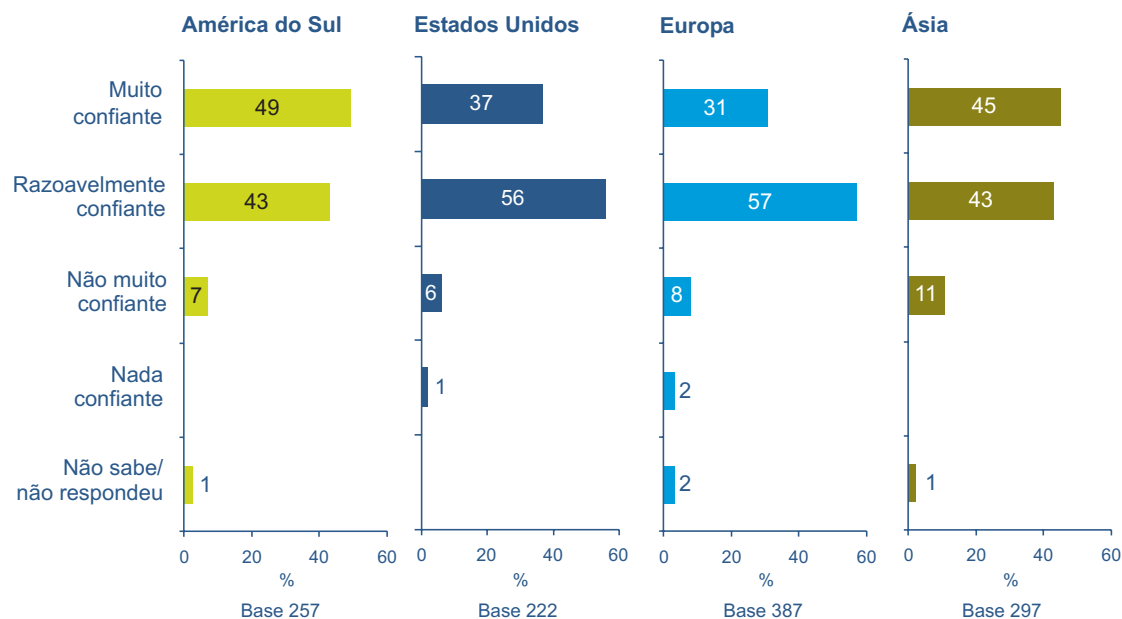
A conclusão geral da pesquisa global de CEOs é que estamos emergindo de um longo período de turbulência e iniciando uma fase de otimismo com alguma cautela.

No caso específico da América do Sul, a pesquisa revela um sentimento otimista quase de entusiasmo por parte dos CEOs, em especial quando comparados aos executivos de outras regiões. Essa confiança pode, em parte, advir da melhoria da situação econômica e da estabilidade do ambiente político em praticamente todos os países da região.

Os CEOs sul-americanos estão mais confiantes no que diz respeito às expectativas de crescimento da receita das empresas nos próximos 12 meses: 49% deles compartilham dessa opinião. O resultado é muito superior ao verificado nos Estados Unidos e na Europa (37% e 31%, respectivamente).

Grafico 1

Qual o seu nível de confiança em relação às perspectivas de crescimento de receita de sua empresa nos próximos 12 meses?



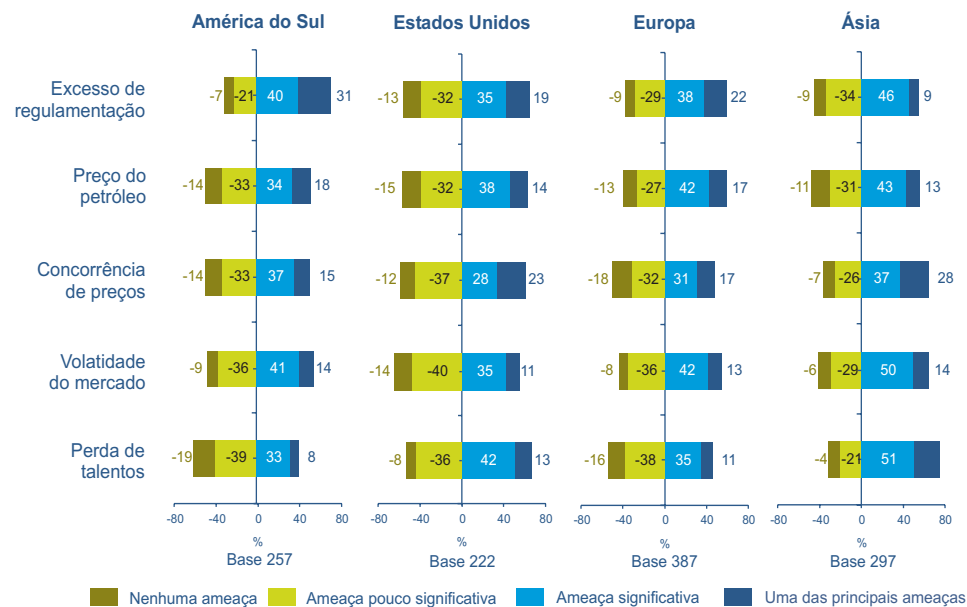


Possíveis ameaças ao sucesso

Os CEOs globais consideram o excesso de regulamentação e a concorrência de preço as principais ameaças ao crescimento. Na América do Sul, 31% dos CEOs estão muito preocupados com o excesso de regulamentação - claramente o principal problema na região - e compartilham a noção de que o governo é mais intervencionista e menos liberal do que em outras regiões do mundo. Essa é a principal diferença entre eles e os executivos nos EUA (10%), na Europa (22%) e na Ásia (9%), repetindo, assim, os resultados do ano anterior.

Gráfico 2 - Parte I

Quais as potenciais ameaças às perspectivas de crescimento da empresa?

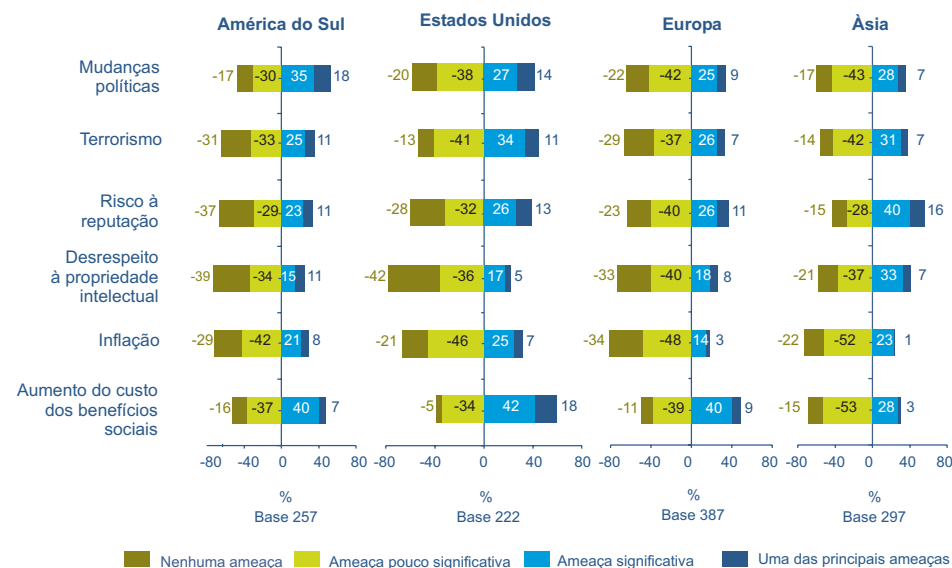


As mudanças nos rumos da política também são uma questão importante na América do Sul: 18% dos CEOs entrevistados consideram-na uma das maiores ameaças ao desempenho dos negócios. Fica claro que as mudanças - ou o medo delas - provocadas pela instabilidade política em certos países e por visões antagônicas entre partidos políticos continuam sendo vulnerabilidades relevantes no continente.

Convém também salientar que os riscos de dano à reputação, terrorismo, desrespeito à propriedade intelectual e inflação não são considerados ameaças tão relevantes pela maioria dos CEOs entrevistados.

Gráfico 2 - Parte II

Quais as potenciais ameaças às perspectivas de crescimento da empresa?



Em conformidade com os resultados da pesquisa do ano passado, o índice de terceirização de funções secundárias é o mais elevado entre as regiões pesquisadas - 35% - o que reflete claramente a luta das empresas da região para serem mais competitivas em um ambiente marcado pela burocracia e por uma legislação trabalhista bastante ultrapassada.



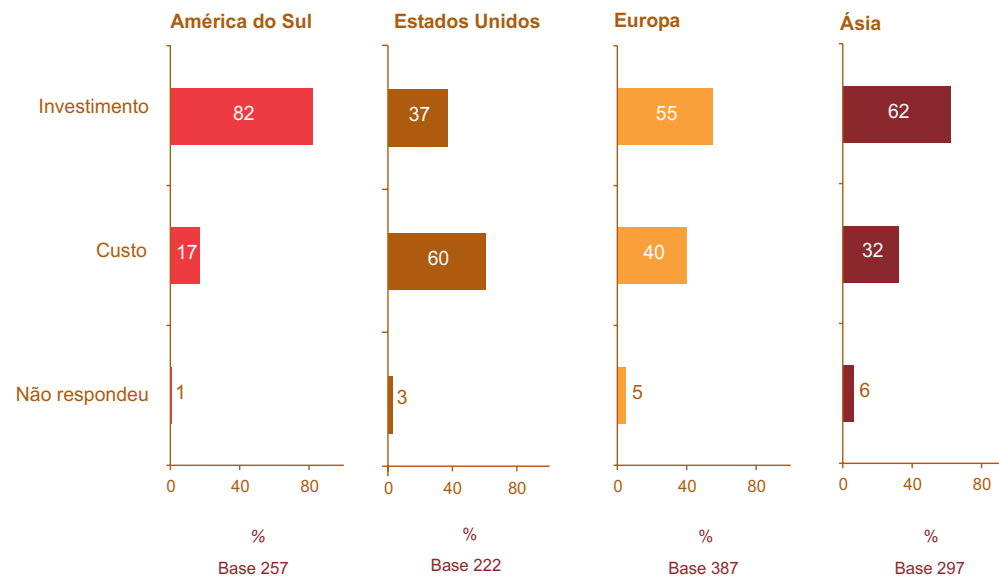
2 Governança, Gestão de Riscos e "Compliance" (GRC) na região

Os CEOs da América do Sul e da Ásia têm percepções mais positivas a respeito de GRC que os dos Estados Unidos e da Europa. A análise dos resultados deixa claro que os CEOs sul-americanos usam mais intensivamente as ferramentas de GRC que os executivos da Europa e dos Estados Unidos e encaram-nas como forma de gerar valor e como vantagem competitiva. Nesse quesito, devemos recordar que, no passado, estes tiveram de lidar com um cenário quase endêmico de inflação alta, variações cambiais elevadas e mudanças constantes na política econômica durante um longo período.

Investimento ou despesa?

Em consequência, 82% dos CEOs sul-americanos consideram os gastos com GRC sobretudo investimentos, enquanto 60% dos CEOs americanos encaram-nos como custos. Além disso, e corroborando essas constatações, 33% dos CEO sul-americanos reconhecem que os benefícios de GRC são maiores que seus custos, contra 11% e 16% dos executivos dos Estados Unidos e da Europa, respectivamente.

Gráfico 3
Você considera GRC investimento ou custo?



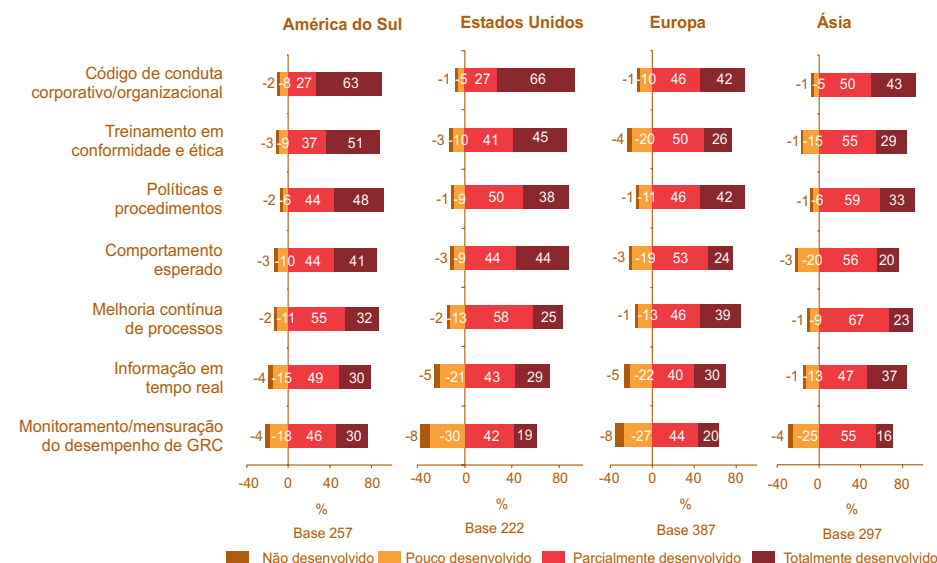
Estágio de implementação

As empresas sul e norte-americanas têm procedimentos de GRC mais desenvolvidos do que os de suas congêneres na Europa e na Ásia. Dos entrevistados sul-americanos, 63% possuem códigos de conduta corporativos/organizacionais plenamente implementados, resultado quase igual ao dos Estados Unidos (66%), mas superior aos resultados da Europa e da Ásia (42% e 43%, respectivamente). A formalização de políticas e procedimentos também está em estágio avançado na América do Sul (48%). A difusão de princípios de ética e "compliance" é outra prioridade entre os CEOs da região, e 51% deles afirmam estar em dia com essas ações. Finalmente, a América do Sul é a região mais desenvolvida no que diz respeito ao monitoramento/mensuração do desempenho de GRC (30%, contra 19% nos Estados Unidos, 20% na Europa e 16% na Ásia).



Gráfico 4

Qual o grau de desenvolvimento dos seguintes aspectos de GRC na sua empresa?



Quem são os responsáveis?

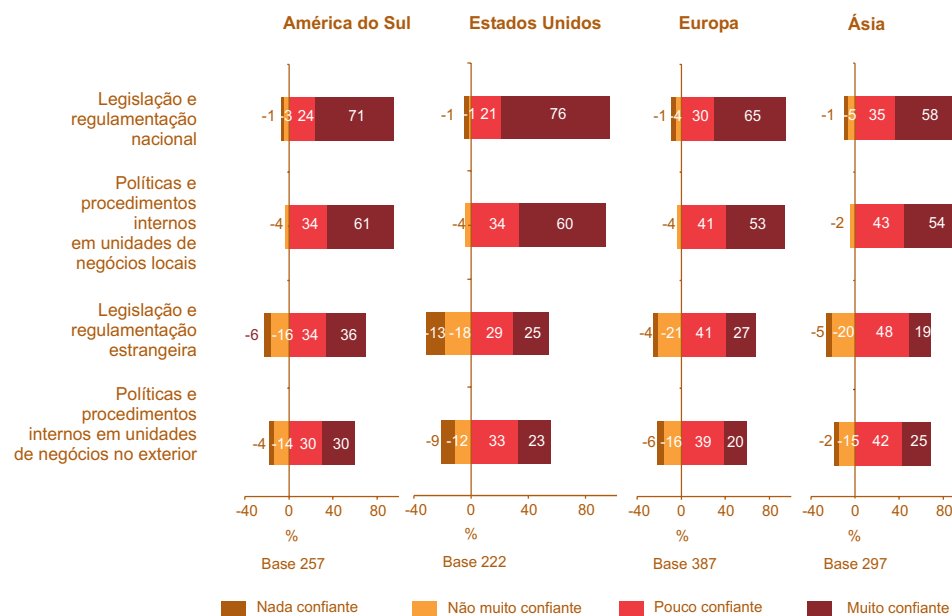
GRC é claramente um tópico de interesse do CEO. No mundo inteiro, esses executivos compartilham a visão de que têm a responsabilidade final pelos esforços de GRC em sua organização.

Os CEOs em geral estão confiantes em sua capacidade para resolver questões de GRC em sua região. No caso específico da América do Sul, os CEOs parecem ter uma perspectiva mais global que os outros executivos: 36% confiam plenamente em sua capacidade de se adequar à legislação e à regulamentação estrangeira ou atender às exigências delas, enquanto 30% acredita poder resolver questões de políticas e procedimentos internos em unidades no exterior. Esses números são substancialmente mais elevados que os dos executivos de outras partes do mundo, conforme apresentado no respectivo gráfico.

Algumas razões que podem explicar essa postura mais internacional são: significativa quantidade de CEOs na região que teve parte de sua formação no exterior (muitas vezes MBA), tendência multilíngüe e multicultural da região e confiança adquirida ao lidar com uma legislação altamente burocrática e complexa em seus países de origem.

Gráfico 5

Qual o grau de confiança na capacidade da sua organização para atender às seguintes questões de GRC?

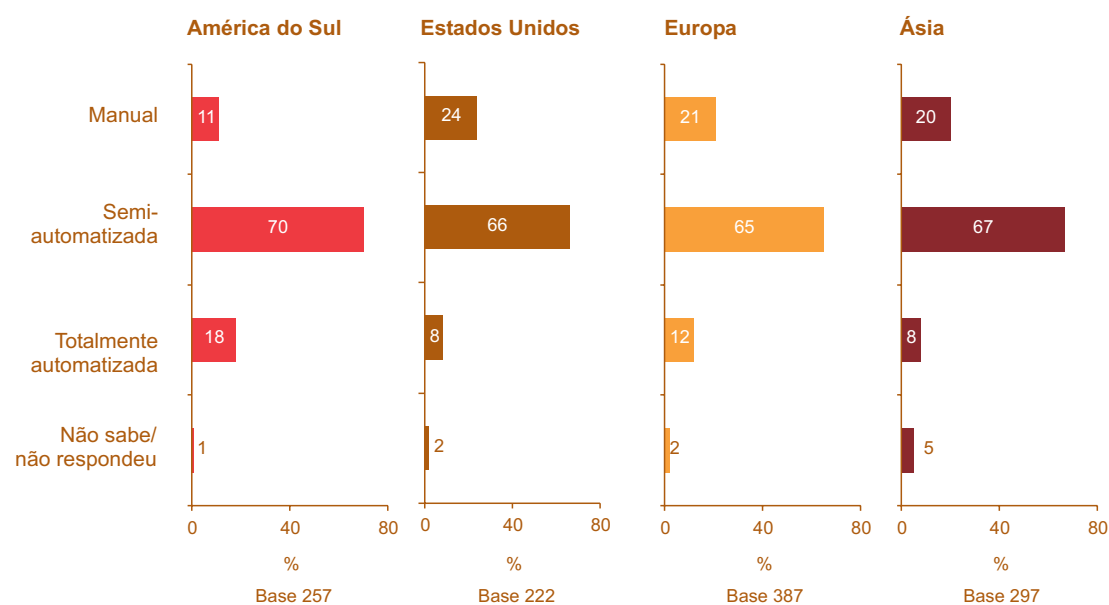


Automação

Os CEOs sul-americanos são mais propensos a automatizar a coleta e a organização de dados sobre GRC. Das empresas da região, 18% estão totalmente automatizadas e 70% declararam que dispõem de algum grau de automatização, o que é corroborado pelo fato de os CEOs sul-americanos, muito mais que os executivos globais, considerarem que a informação fornecida sobre GRC é consistente, completa e tempestiva.

Gráfico 6

Como é feita a coleta e organização de informações de GRC?



Riscos

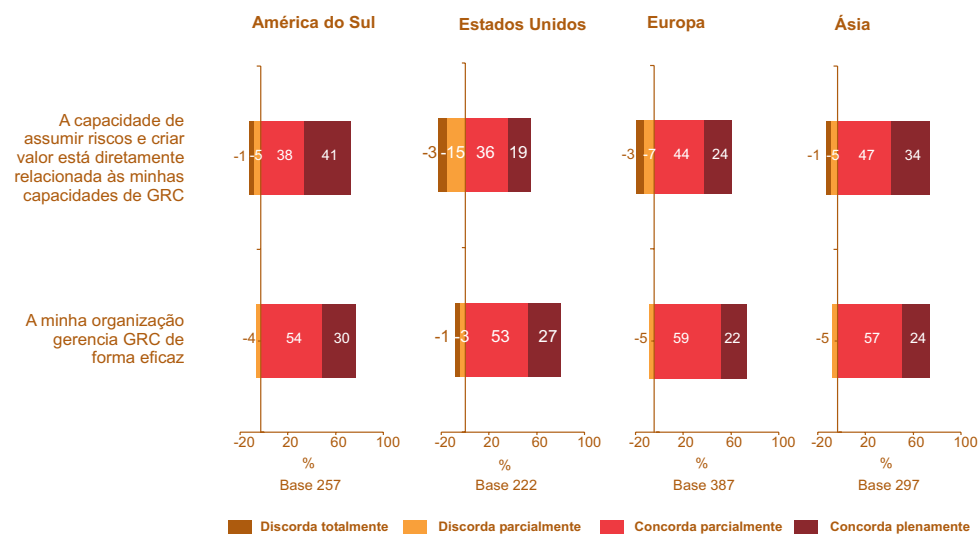
O dado mais marcante em toda a pesquisa é o fato de 41% dos CEOs sul-americanos concordarem veementemente que sua disposição de correr riscos e sua capacidade de criar valor estão diretamente relacionadas às condições de GRC (mais que o dobro dos Estados Unidos), o que evidentemente reflete um elevado grau de confiança.

É possível que esse enfoque em GRC decorra da necessidade de "navegar em águas agitadas", no passado, e de ser ágil diante da instabilidade da política e da economia.



Gráfico 7

Qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações?



Investimento ou despesa?

Os CEOs sul-americanos consideram os gastos em GRC como investimento pelo fato de acreditarem que há um impacto substancial em diversas áreas de seus negócios, esse número está bastante acima dos de outras regiões pesquisadas (Estados Unidos, Europa e Ásia). De fato, a América do Sul lidera com uma margem considerável em todas as áreas pesquisadas (imagem e marca, relação com parceiros, desempenho financeiro, excelência operacional, disposição/produtividade de funcionários, excelência de produtos/serviços, retenção/lealdade de clientes e relações com agências de classificação, população e sociedade civil).



Gráfico 8

Qual o impacto positivo que a efetiva administração de GRC tem nas seguintes áreas?





3 Cenário sul-americano

Transparência

A falta de transparência é nitidamente considerada um problema na América do Sul. Trinta e dois por cento dos CEOs classificam a transparência em seus países como média e 33%, como baixa. Esses resultados são corroborados pelo Índice de Opacidade de 2004 apurado pelo *Kurtzman Group* e recentemente publicado na *Sloan Management Review* do *Massachusetts Institute of Technology* - MIT.

A corrupção é considerada a principal fonte de falta de transparência, com 44% das respostas, seguido do sistema judicial e do ambiente normativo (19%).

Como afirmamos anteriormente, existe uma conscientização crescente de que é necessário haver mais exigências no campo da ética para aumentar as riquezas nacional e corporativas.

Gráfico 9

Qual o grau de transparência em seu país?

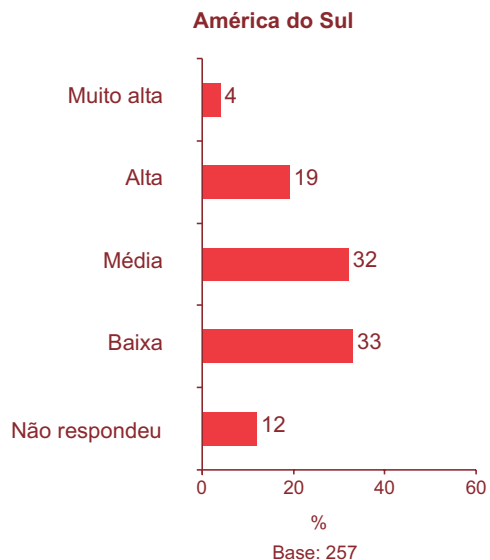
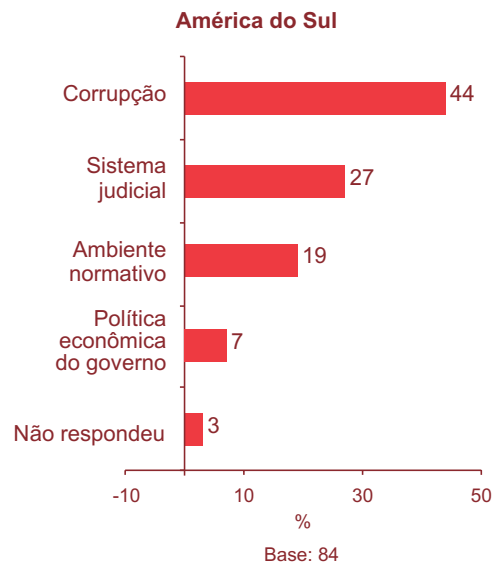


Gráfico 10

O que mais contribui para a falta de transparência?



Desenvolvimento empresarial

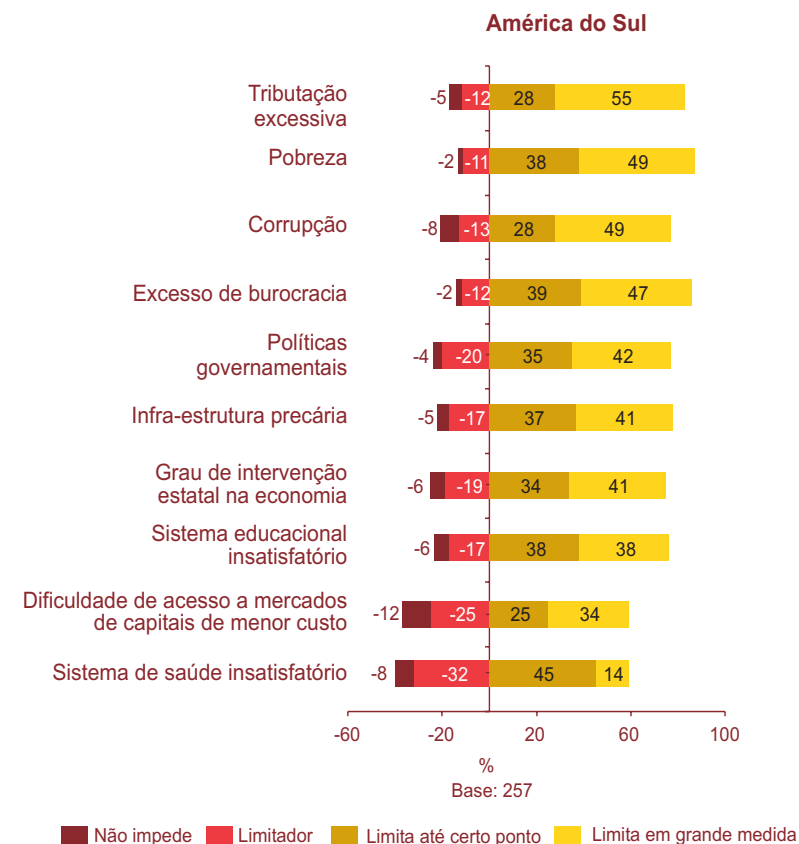
Para 55% dos CEOs, a tributação excessiva é um dos fatores que impedem o desenvolvimento empresarial. A corrupção, a pobreza e o excesso de burocracia também são aspectos relevantes. É cada vez mais aceito o argumento da pobreza como uma barreira para o desenvolvimento sustentado da região - e os CEOs corroboram essa visão.

Considera-se que os governos da região desempenham um papel de destaque na promoção ou na limitação do desenvolvimento empresarial. As políticas governamentais, o grau de intervenção estatal na economia e precariedade de infraestrutura foram amplamente mencionados nesta pesquisa.



Gráfico 11

Em que medida os seguintes fatores prejudicam o desenvolvimento da sua empresa?



Foco em Recursos Humanos

Dos CEOs entrevistados, 56% concordam plenamente que, pelo fato de a tecnologia ser quase uma commodity, a capacidade de recursos humanos é o próximo grande desafio a ser tratado pelas organizações.

As prioridades das áreas de recursos humanos são a adoção de um código de conduta/ética (68%) e de treinamento (66%). Logo em seguida, destacam-se a melhoria da gestão de talentos e o compartilhamento de conhecimento, com 61% e 59% respectivamente, o que confirma a tese de que conhecimento e ética serão os motores da criação de valor nos próximos anos.

O enfoque nas áreas externas de recursos humanos tem como base a segurança, com 61% das respostas, apontando-a como prioridade, em seguida vem o ambiente (50%). O sistema educacional surge em terceiro lugar, com 46% das respostas.

Gráfico 12

Quais são as prioridades da área interna de recursos humanos?

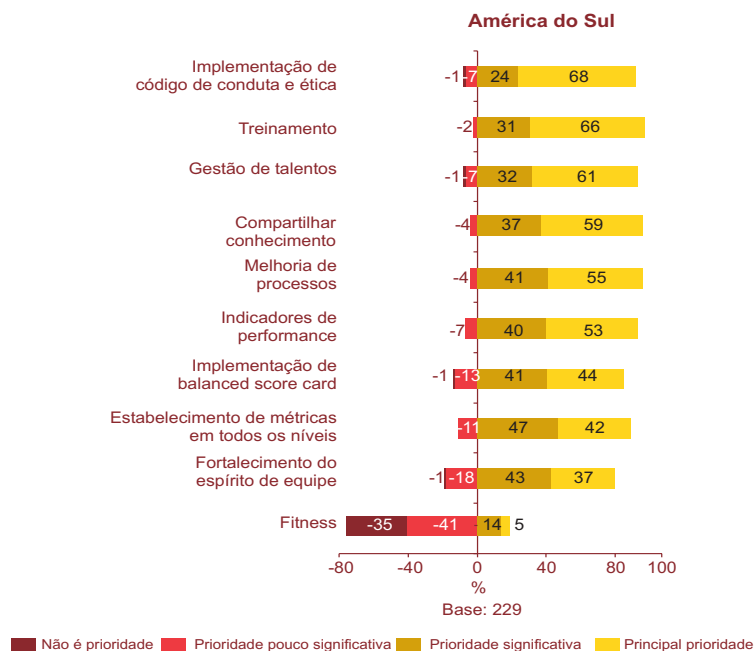
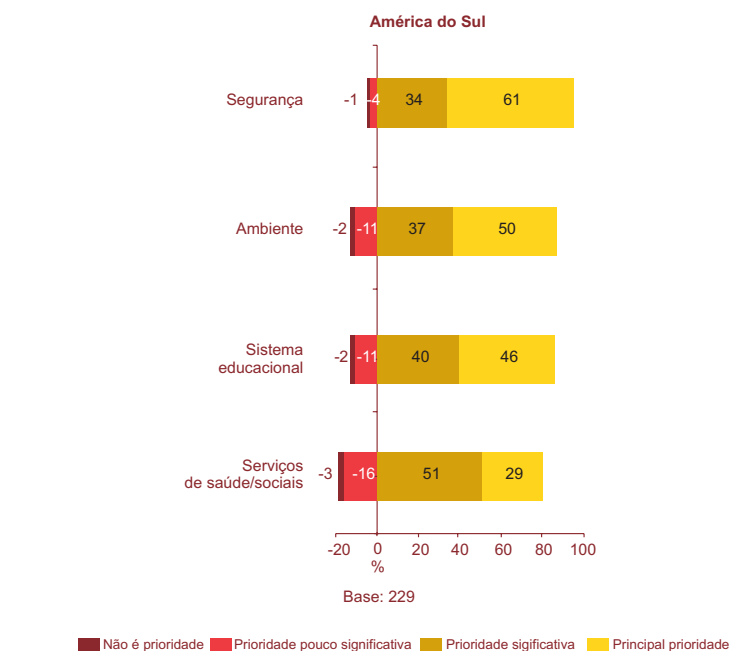


Gráfico 13

Quais são as prioridades das áreas externas de recursos humanos?



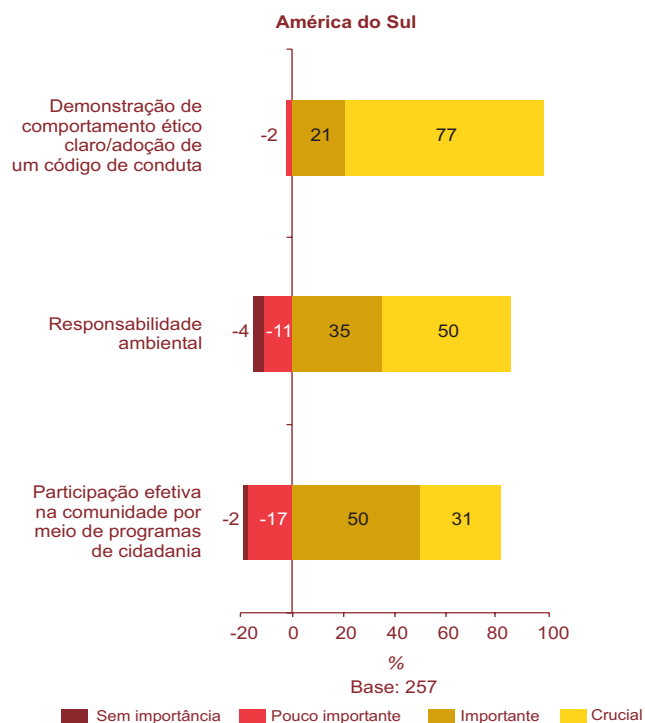
Sustentabilidade

Quando questionados sobre a sustentabilidade da empresa, 77% dos entrevistados consideraram da máxima importância demonstrar um comportamento ético claro e adotar um código de conduta. Eles reconhecem que o mundo corporativo deve atuar como agente de promoção de uma "revolução ética" na região.

A responsabilidade ambiental também é prioritária para os CEOs, sendo considerada crucial ou importante por 85% desses executivos. Esse dado é interessante e relevante para o desenvolvimento de uma região caracterizada por muita pobreza.

Gráfico 14

Qual a importância dos seguintes fatores para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo?





Está na hora de uma revolução ética

Provavelmente, o aspecto mais relevante identificado na pesquisa realizada na América do Sul é a unanimidade em apontar o comportamento ético como elemento-chave para a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Isso, aliado ao fato de que: (a) há um consenso de que os índices das economias regionais, não são suficientes por si sós para impulsionar o exigido ciclo de crescimento e portanto, é essencial atrair Investimento Estrangeiro Direto (FDI), e (b) a sustentabilidade é vista pelos investidores estrangeiros como fator-chave por trás da atratividade de economias emergentes; há um potencial enorme para mudar o panorama político, social e empresarial da região.

Essa é uma realidade nova e muito promissora porque aumenta também a possibilidade de que a pobreza seja vista cada vez mais sob sua dimensão ética (realidade anética) em vez de simplesmente por sua dimensão econômica. Encarar a realidade de que a pobreza é um problema ético – de nações pobres e ricas – é imperativo em qualquer movimento para erradicá-la ou, pelo menos, diminuí-la.

A necessidade de uma “revolução ética” permeia muito da pesquisa, principalmente por meio de boas referências para a necessidade de se combater a corrupção e a pobreza e se promover a ética e a educação. Essa “revolução” precisa começar com a ressucitação da ética do Estado. Um Estado que não honra as suas dívidas interna e externa está enfraquecido moralmente, se não prejudicado, para exigir cumprimento fiscal de seus contribuintes. Como resultado, a economia informal e a evasão fiscal ainda são extremamente relevantes, com a conseqüência perversa de haver uma base limitada de contribuintes – aqueles que constituem a economia formal – suportando uma carga fiscal pesada e não obtendo praticamente nenhum benefício disso. Para piorar ainda mais a situação, em geral, o crédito bancário é limitado, o que conseqüentemente não estimula a formalização de negócios que poderiam, de outra forma, ter créditos bancários mais facilmente.

Outro aspecto relevante levantado pela pesquisa é a importância de se melhorar a qualidade de nossa mão-de-obra por meio de educação e de treinamento, o que, provavelmente, é o segundo fator mais relevante, somente atrás da busca por assegurar uma sustentabilidade futura. Se a América do Sul não conseguir aumentar radicalmente o seu compromisso com a educação, certamente ficará muito para trás, em termos de importância, na economia global.



4 GRC sob a perspectiva de quatro CEOs



Entrevista com Juan Manuel Forn CEO, Molinos Río de la Plata S.A., Argentina

Juan Manuel Forn é, desde 1999, CEO da Molinos Rio de la Plata, uma das maiores empresas de alimentos da Argentina, controlada pela família Pérez Companc.

Antes de atuar na Molinos, Forn trabalhou durante 10 anos na Philip Morris International. Seu último cargo, com base em Nova York, foi como presidente regional responsável pela unidade de alimentos e tabaco da América Latina. Anteriormente, ele se especializou na área bancária tendo trabalhado no Bank of América, no Reino Unido, na Espanha e na Argentina, onde ocupou o cargo de vice-presidente sênior (Argentina e Uruguai).

Forn é vice-presidente da COPAL (Associação de Empresas de Alimentos da Argentina), vice-presidente da IDEA (Instituto de Desenvolvimento Empresarial da Argentina), diretor da Câmara Argentina de Propaganda e da FIEL (Fundação de Pesquisas Econômicas da América Latina).

PwC: Como o senhor avalia o ambiente regulatório na Argentina? As normas favorecem a transparência nos negócios? A pergunta refere-se aos temas regulatórios da Argentina: qual a sua percepção em relação ao negócio que V.Sas. desenvolvem no país, ao marco regulatório que temos desde o ponto de vista fiscal e, também, à regulamentação da competição, em todos os âmbitos, ou seja se essa regulamentação é um obstáculo para os negócios, se é possível aprimorá-los e se afeta a competitividade.

Sr. Forn: Nos últimos tempos, o ambiente regulatório foi afetado por uma crise econômica tão grave que impediu de fato o cumprimento de leis sancionadas pelo Congresso, como da intangibilidade dos depósitos bancários, etc. Esse ambiente regulatório pôs em dúvida toda a base jurídica sobre a qual recai o sistema econômico geral. Por isso, um longo caminho deverá ser percorrido para as instituições se consolidarem e recuperarem a confiança, basicamente no cumprimento da Constituição, da lei e das normas jurídicas em geral. Lamentavelmente, contra a criação de confiança conspiram também

alguns fatores preocupantes, como a abdicação do Congresso de suas responsabilidades legislativas em favor de delegação excessiva ao Poder Executivo, o que já está se tornando uma constante. Além disso, a Corte Suprema emitiu algumas decisões com caráter quase legislativo. A característica de nosso sistema jurídico é a de que a Corte se pronuncie especificamente sobre o caso que está julgando, mas essa decisão constitui um precedente ímpar. Daí a necessidade que se estabeleçam normas de critério geral com o objetivo de cobrir aparentes ou verdadeiros vazios legislativos, um caminho muito longo deverá ser percorrido e, realmente, creio que esta seja uma questão extremamente delicada.

Análise político econômica e tributária

Nesse ambiente regulatório, parece-me indispensável falar sobre as leis tributárias, em que há três elementos a considerar. Em primeiro lugar, a existência de certos impostos extraordinários, como as retenções sobre a exportação ou o imposto sobre o cheque, que, em virtude do compromisso assumido de superávit fiscal, em minha opinião, tendem a se perpetuar, mesmo que a intenção do governo, pelo menos, seja diminuir o imposto sobre o cheque. O aspecto positivo é que esses impostos asseguram a existência de um superávit fiscal primário. Sobre a base de tal superávit, se sustentável com o tempo, pode-se construir sem artifícios uma moeda sólida, uma taxa de câmbio razoável e uma política monetária que contenha a inflação. Estes são

os verdadeiros pilares para o investimento. Quando hoje os funcionários públicos do primeiro escalão descrevem qual é a política econômica do Estado, observa-se que o discurso foi unificado para mencionar esses três pilares. Obviamente, o lado negativo desses impostos é que ambos constituem-se exemplos de uma técnica tributária fraca, resultante do fato de que os impostos menos extorsivos não arrecadam o suficiente em razão da alta taxa de evasão. Dessa forma, há um perigo adicional nas retenções, se forem utilizadas indiretamente como um sistema de taxa de câmbio múltipla. Assim, estes se convertem em um castigo permanente para os setores da economia mais eficientes e competitivos, pois funcionam como subsídio indireto ou cruzado em favor dos menos competitivos, o que equivale a dizer que são um mecanismo de nivelamento por baixo. Aqui, em matéria de retenções, estão sendo misturados critérios conjunturais de arrecadação com questões de cunho ideológico. Exceção a esses comentários faço às políticas de contenção social que são indispensáveis para a manutenção da paz interior e como um imperativo ético de igualdade, que, de algum modo, devem ser financiadas. Mas, ainda sobre esse assunto, devem-se reformar alguns critérios do gasto social, como os relativos ao "plan Jefes" que fomentam o clientelismo e não funcionam como deveriam, ou seja, como um verdadeiro seguro-desemprego que, por definição, deveria ser temporário e diminuir gradualmente com o tempo.

Em segundo lugar está a evasão fiscal. Pode ser que haja um histórico cultural em uma sociedade que passou a ser muito transgressora, mas que também está fomentada por alíquotas elevadas, que, no caso do imposto sobre o valor agregado, são muito recessivas. Castigam os setores mais necessitados de maneira injusta e conspiram, inclusive, contra os interesses do fisco em termos de arrecadação. Em terceiro e último lugar, gostaria de destacar a anarquia fiscal que se observa no âmbito municipal, onde, como resultado de certas interpretações da última reforma constitucional de 1994, os municípios, hoje, praticamente consideram ter atribuições fiscais muito amplas e as estão exercendo progressivamente de forma desigual, o que, para o mundo dos negócios, é um problema sério. Isso vem ocorrendo há muito tempo no Brasil, mais em âmbito estadual do que no municipal, como uma corrida de incentivos fiscais de um Estado contra o outro. Fato esse tão grave para a economia como um todo e para as decisões de investimento que foi preciso a intervenção do FMI para que fosse conseguida uma certa coordenação. Os aumentos de taxas municipais que se vêem hoje na Argentina, inclusive pretendendo ser contra prestações por serviços que realmente não são realizados, seguem o mesmo caminho negativo.

PwC: Que aspectos regulatórios o senhor considera que deveriam ser melhorados para favorecer a concessão de crédito, o investimento e o mercado de capitais?

Sr. Forn: A possibilidade de os bancos emitirem obrigações negociáveis no longo prazo com pesos indexados à inflação parece-me ser um caminho bom para que esses instrumentos sejam colocados nas Administradoras de Fundos de Aposentadoria e Pensão - AFJP, que hoje têm um excedente de liquidez importante. Seria um bom caminho para que o sistema desenvolvesse créditos de longo prazo.

Adicionalmente deve-se resolver a questão referente ao fato de os bancos anunciarem não poder oferecer empréstimos a longo prazo porque seus depósitos são de curto prazo. Se forem observados os sistemas financeiros existentes em todo o mundo, isso sempre ocorre. Qualquer banco tem uma redução gradual de prazos muito importante, assumindo que seus depósitos são estáveis porque serão renovados. Essa hipótese sempre ocorre, exceto em casos isolados de bancos com problemas ou casos de crises "sistêmicas". No caso de uma corrida "sistêmica", o Banco Central deve financiar a devolução dos depósitos em moeda nacional sem novos confiscos da poupança pública, como têm feito historicamente todos os bancos centrais que conseguiram salvar os bancos da falência em situações de crise e, dessa forma, proteger as economias do setor público. Por último, creio que, em matéria de depósitos em moeda estrangeira, deve-se atuar com um critério muito mais rígido que o atual, porque é ali que está o "calcanhar de Aquiles" do sistema. Se houver uma corrida "sistêmica", os depósitos em pesos sempre poderão ser devolvidos.

E a experiência indica que, quando houve corridas "sistêmicas" em muitos países, a moeda nacional foi devolvida e não houve explosões inflacionárias pela devolução dos depósitos. Estes voltaram rapidamente aos bancos porque não têm aonde ir. Podemos discutir se a devolução dos depósitos em pesos, no caso de uma crise, terá ou não conseqüências inflacionárias. Mas os bancos não quebram, o que é o mais importante. Em contrapartida, quando os depósitos são feitos em moeda estrangeira, quando não há um credor de última instância porque o Banco Central não pode emitir dólares, a situação fica complicada e não se pode financiar a devolução dos depósitos. Foi dessa forma que todas as crises ocorridas na Argentina terminaram simplesmente, uma vez ou outra, em confisco da poupança.

PwC: Quais são as ações adotadas pela Molinos em relação ao GRC - Governance, Risk Management and Compliance (Governança, Gestão dos Riscos e Compliance)⁽¹⁾ e como elas estão vinculadas à estratégia de negócios geral? Essas ações constituem elementos que favorecem ou dificultam a competitividade?

Sr. Forn: Somos uma empresa cujas ações são negociadas na bolsa de valores e, portanto, temos dado todos os passos que seguem a lei da transparência para incorporar diretores independentes.

Criamos o comitê de auditoria, que se reúne uma vez por trimestre, com uma agenda exaustiva.

Tenho a impressão de que estejamos bem encaminhados nesse aspecto e os acionistas minoritários estão representados pelos diretores mencionados, como prevê a lei. Por outro lado, a Molinos, há muito tempo - falo de seis anos, tem uma política aberta em termos de informações ao mercado e relações institucionais com os investidores. Temos sido muito cuidadosos e respeitosos.

Trimestralmente fazemos uma reunião na Bolsa com todos os investidores institucionais que participam de nosso capital, a fim de informar, com detalhes, os resultados do trimestre e, na medida do possível, apresentar uma avaliação das perspectivas futuras. Além disso, fomos muito claros com nossa estratégia corporativa e, quando esta foi modificada, foram apresentadas razões com fundamentos para a mudança de direção, até mesmo por escrito. Quando nosso relatório anual e nosso balanço patrimonial são lidos, há um capítulo que se chama "Características da Gestão", que estabelece claramente a direção estratégica da Companhia. Não temos intenção de ser um modelo para ninguém, mas simplesmente uma empresa que tem um nível de "disclosure" muito alto sobre as suas operações.

⁽¹⁾ Ao mencionarmos GRC, referimo-nos às práticas da organização e aos diferentes papéis que desempenham a diretoria, a alta administração, a gerência de linha e o restante da organização relativamente à supervisão, à estratégia, à gestão dos riscos e à execução de estratégias no tocante ao cumprimento de leis e regulamentações, às políticas e aos procedimentos internos.

PwC: Em sua opinião, isso favoreceu a competitividade da Molinos no mercado argentino?

Sr. Forn: Ainda é muito cedo para dizer. Além do mais, o valor da ação da Molinos está temporariamente afetado pelos resultados bastante medíocres do exercício de 2004, consequência de circunstâncias conjunturais, como as baixas margens no mercado interno, que são resultado da retração do consumo, e as margens negativas oriundas da moenda de girassol, um dos principais negócios da Molinos. As perspectivas para 2005/2006 são promissoras. Estamos investindo 100 milhões de dólares em uma das maiores fábricas do mundo e uma das mais eficientes da Argentina para processamento de soja, um porto no rio Paraná; mas até que essa fábrica comece a funcionar - em setembro de 2005 - nossos resultados serão somente moderadamente bons, graças ao fato de que o negócio de produtos envasados (marcas), que é o "core business" da empresa, está em franca recuperação. O mercado ainda me parece bastante cético quanto a isso. Por outro lado, a Bolsa de Buenos Aires é pequena e a liquidez das ações da Molinos é limitada.

PwC: No que diz respeito ao desempenho econômico do nosso país, quais são os principais fatores que favorecem a sustentabilidade e quais são os que poderiam afetá-la de forma negativa?

Sr. Forn: Creio que a política econômica deste governo, apesar da crise e dos

assuntos pendentes, como a queda da inadimplência etc., é sólida. Isso explica e justifica, apesar da relação dos empresários com o governo ter sido muitas vezes ríspida, o nível de investimento alcançar a marca de 18% do PIB e a economia continuar crescendo apesar de o Estado, quando tem um superávit, se retrair. Todo o impulso está ao lado do setor privado e este está respondendo clara e favoravelmente porque, de maneira intuitiva ou racional, vê que existe uma situação sólida em termos fiscais, sustentada por uma convicção profunda do Presidente da República e do Ministro da Economia. Pode haver diferenças, mas esse ponto da trajetória é indubitável. Realmente, ocorre que, em matéria de economia, pode-se e deve-se ser otimista. Ajudados pelo crescimento mundial, chegamos a uma taxa de crescimento muito alta em 2003/2004 e a demanda pelos produtos que a Argentina exporta é muito sólida. Em termos de fatores negativos, acho que existe um risco considerável de escassez de fornecimento e transporte de energia em 2006/2007. Dessa forma, há um risco inflacionário de certa magnitude para 2005 e, obviamente, a queda de preços das "commodities" agrícolas é um problema potencialmente grave do ponto de vista fiscal.

PwC: É também um problema na queda da inadimplência?

Sr. Forn: Não, acredito que a queda da inadimplência, com maior ou menor dificuldade, ocorrerá mais cedo ou mais tarde.

O poder de negociação dos credores é limitado, em razão do tempo. O cansaço dos credores é evidente, mas logo será indispensável a recuperação do crédito - refiro-me especialmente ao setor privado. Até o setor público, mesmo que o Ministro da Economia não queira voltar ao mercado, tem vencimentos com os órgãos internacionais e com o setor privado, em virtude dos bônus que emitiu após a inadimplência. Se não tiver acesso aos mercados creditórios, o financiamento do setor público ficará difícil nos próximos anos. Deve-se conciliar a queda da inadimplência com as necessidades de crédito futuras, o que é uma situação extremamente delicada.

PwC: O próximo ponto tem a ver com a estratégia pontual da Molinos pós-crise. Depois da crise de 2002, muitas empresas, em especial as de consumo de massa, sofreram um impacto em virtude da grande retração do mercado interno. Qual foi a estratégia da Molinos para fazer frente a essa situação e como essa estratégia evoluiu ao longo da recuperação de 2003 e de 2004?

Sr. Forn: Mantivemos nossa participação no mercado, mas sacrificamos a rentabilidade e, quando o consumidor mudou para as marcas com preços mais baixos, acompanhamos essa tendência. Estamos presentes em praticamente todos os segmentos de preço. Agora houve uma recuperação com base em um certo otimismo geral, em uma leve melhora na renda da população e nos níveis de emprego.

Os níveis de consumo aumentaram, mas temos uma âncora muito pesada que nos prende ao subsolo: a existência de uma grande quantidade de habitantes abaixo da linha da pobreza.

Particularmente, no caso de nossa empresa, essa situação afeta demais a curva de demanda própria da Molinos Río de la Plata. Até hoje, depois da crise, temos privilegiado o volume, mas já é tempo de impulsionar as marcas líderes que estão se recuperando com força. As margens, de toda maneira, ainda deixam muitíssimo a desejar, ao menos em relação ao investimento da empresa.

Deve-se levar em conta, também, que, à medida que se mantém uma política de câmbio competitiva ou uma taxa cambial alta, a contrapartida disso será um salário real baixo no mercado interno. É um feito econômico indiscutível que, na medida em conseguir ter uma taxa cambial altamente competitiva, protegendo a produção nacional das importações e, de alguma maneira, estimulando as exportações, será preciso o sacrifício do poder de compra e do poder aquisitivo de todos os argentinos para se conseguir isso. Haverá conseqüências negativas em outros campos, como o êxodo de profissionais. Tanto um bailarino do Colón, jovem e promissor, quanto um jovem universitário formado sabem que em dólares ganharão de cinco a dez vezes mais, somente pegando um avião e imigrando. É uma conseqüência por se manter uma taxa de câmbio tão alta.

Não é somente a balança comercial que está em jogo, mas, se tiver de escolher entre os dois males, prefiro uma moeda desvalorizada a um atraso cambial.

PwC: Quais são as perspectivas futuras para a Molinos com relação aos mercados local e exterior? As perspectivas estão mais no mercado exterior do que no local?

Sr. Forn: Achamos que o mercado local terá uma recuperação anual entre 5% e 8% em termos de aumento das vendas, com uma recuperação progressiva das margens de lucro. Não esperamos grandes mudanças nem vemos grandes oportunidades de crescer fazendo novas aquisições no mercado nacional. Já aproveitamos as que estavam disponíveis. Agora, com base nas categorias em que estamos inseridos, não há "targets" muito óbvios, exceto duas ou três empresas que não estão à venda ou que estão demasiadamente endividadas. Ou que, no mercado interno, primará o crescimento orgânico da carteira existente.

No exterior, sim, ambicionamos ser uma empresa regional de alimentos. Desde a linha que passa pelo Rio de Janeiro ou por Belo Horizonte até o sul, e desde o Atlântico até o Pacífico. Aí, se encontrarmos boas oportunidades, vamos concentrar nossos esforços de investimentos, para que nosso vetor e nossa veia competitiva sejam o abastecimento ou a origem da matéria-prima argentina, que garante um produto de qualidade, confiável e reconhecido por um patrimônio de marcas em constante crescimento.

PwC: Considerando que uma parte substancial das exportações da Molinos consiste em produtos a granel comercializados internacionalmente, como se administra o risco da volatilidade no preço desses produtos no curto e no longo prazo?

Sr. Forn: De modo geral, a Molinos sempre cobre a sua posição, ou seja, não especulamos. Compramos matéria-prima e a vendemos simultaneamente a prazo como produto acabado. Então, entre essas operações, o que tratamos de consolidar é a margem industrial de processamento em um nível preestabelecido, ao qual aspiramos, e, pelo contrário, não fazemos nenhum negócio se o preço de compra estiver tão alto que o de venda não gere a margem desejada.

PwC: Qual é a expectativa da Molinos a respeito do desempenho das principais áreas econômicas mundiais? Quais são suas perspectivas de negócios na região sul-americana e na do Mercosul?

Sr. Forn: Acreditamos que, no que se refere à nossa empresa, a demanda internacional por proteínas e alimentos continue aumentando. Além da rigidez com que a União Européia negocia, o que ocorre é que, em razão de certas mudanças introduzidas no esquema europeu de subsídios à exportação de produtos agrícolas e à produção interna, bem como alguns problemas específicos como o da "vaca louca", a produção de determinados alimentos diminuiu.

Essa combinação de fatores fará com que a Europa tenha, no futuro, déficits na produção de carnes, por exemplo, e de outros produtos. Sendo assim, é provável que nós, sem termos chegado a um acordo formal de livre comércio entre a União Européia e o Mercosul, possamos conseguir gradualmente um acesso melhor a esse mercado, apenas para cobrir os déficits. O que nos interessa é que sejamos, nós, os responsáveis por esses déficits e não outros países concorrentes, e que consigamos uma boa participação no mercado. Para isso, realmente, teríamos de terminar de "limpar" nosso currículo em matéria de controle da febre aftosa e dar um choque de credibilidade nos mercados. Em se tratando de saúde animal e vegetal, a mentira tem pernas muito curtas.

PwC: Como o senhor vê a questão relacionada com a China? O desempenho econômico da China em nível mundial e a maior integração econômica da Argentina com esse país podem eventualmente impactar no mercado argentino e, particularmente, no negócio da Molinos?

Sr. Forn: Estamos em um setor que tem tudo para ganhar com um acordo com a China, porque esse país compra nossos produtos e, em geral, não vende nenhum dos produtos que fabricamos. Assim, já estamos vendendo a eles derivados da soja. No futuro, desejamos vender produtos envasados com maior valor agregado.

Isso é um pouco da visão que temos da China. Acho que deve ter muito cuidado; por outro lado, já sofremos as retaliações que a China aplica com severidade em determinadas circunstâncias. Tivemos dificuldades com o Brasil e continuaremos tendo no Mercosul, porque este não está indo a lugar nenhum; há problemas muito sérios. Mas ao menos o Brasil, por razões políticas, tem um comportamento não retaliatório com relação à Argentina. Até onde recordo, quando há um conflito em um determinado setor, este mal se resolve dentro do setor, mesmo que com intervenção dos governos. Pelo contrário, minha impressão é que, quando detivermos na alfândega o primeiro brinquedo importado da China, lá eles serão capazes de parar dez barcos de soja, cuja espera pelo desembarque da mercadoria custa 50.000 dólares ao dia.

Esse é o meu temor: as práticas comerciais chinesas, que não são iguais às do Ocidente, por mais que a China esteja entrando na OMC e que algum dia seja reconhecida como economia de mercado e, daqui a cinco anos, provavelmente, por toda a Organização. É um estilo muito agressivo e com um estado que, obviamente, apóia essas práticas. Essa é a dúvida sobre como isso funcionará, porque o que quer que firmemos terá de ser cumprido, em uma direção ou em outra.

PwC: Há algum outro tema que o senhor queira adicionar, alguma questão que pareça interessante ao senhor?

Sr. Forn: Como comentário final, gostaria de enfatizar o fato de que a Argentina, no setor agroindustrial, tem um potencial muito alto. Não vejo outro setor da economia que consiga, no curto prazo, saltos de igual magnitude, "quantum leaps", como se diria em inglês, em relação ao crescimento econômico do país, já que a fronteira agropecuária pode estender-se rapidamente com base na nova tecnologia disponível, como a sementeira direta, as sementes geneticamente modificadas etc. A solução necessária é principalmente a logística. A tecnologia existe, mas deve-se buscar produções de lugares bastante remotos e levá-las até os portos a um baixo custo. Uma prioridade importante: a Ferrocarril Belgrano cargas, que percorre todas essas zonas marginais que estão sendo incorporadas à produção agropecuária. Além disso, transportar o produto dos portos até o mar também de maneira econômica, ou seja, pela hidrovia, conseguindo levar o que foi dragado do canal de Mitre a 36 pés e, assim, evitar que os barcos tenham de voltar ao porto no Brasil para completar a carga. E, por último, o que se move em caminhão terá de ser transportado mais eficientemente. A rede de infra-estrutura não está acompanhando os investimentos que estão sendo feitos na agroindústria.



Entrevista com José Carlos Grubisich
CEO, Braskem S.A., Brasil

Apostando no crescimento e analisando a internacionalização

José Carlos Grubisich, CEO da Braskem S.A., maior indústria petroquímica da América Latina, desenvolveu grande parte de sua carreira profissional no grupo francês Rhône-Poulenc (atualmente Aventis). Ocupou diversas posições de destaque, no Brasil e no exterior, entre as quais a presidência da Rhodia para o Brasil e América Latina, a partir de 1997, e a vice-presidência mundial da Rhodia, em 2000, com assento no Comitê Executivo do Grupo.

De volta ao Brasil, em janeiro de 2002, iniciou sua atuação na Organização Odebrecht como presidente da OPP Química e participou ativamente do processo de formação da Braskem S.A., cuja presidência passou a ocupar por decisão do Conselho de Administração da nova empresa.

A Braskem está dobrando seu volume de investimentos em 2005. "Temos uma posição de liderança e estamos vendo um potencial de crescimento enorme", argumenta Grubisich, que não descarta a análise de oportunidades para a internacionalização em produção e ativos. "As Américas de uma forma geral representam um eixo importante na nossa estratégia", completa.

Grubisich nasceu na cidade de Itatinga, interior do estado de São Paulo. Formou-se em Engenharia Química na Escola Superior de Química Osvaldo Cruz, tradicional instituição do bairro paulistano da Barra Funda, e obteve o título de MBA no Insead, na França.

PwC: Em termos de crescimento, para onde vai a Braskem? Que oportunidades estão sendo exploradas no momento? E como está o horizonte de mudanças no cenário em que a empresa atua?

Sr. Grubisich: O caso da Braskem é particular. É uma empresa nova, com menos de três anos, que passou por uma reestruturação importante, da qual resultou a maior indústria petroquímica da América Latina.

Quando se fala em petroquímica, normalmente a imagem é de uma fábrica, uma "caixa preta", onde não se sabe muito bem o que acontece. Que petroquímica é um negócio distante. A Braskem é uma empresa petroquímica que tem seu foco nas resinas termoplásticas, como polietileno, polipropileno e PVC. Produtos que estão no dia a dia de cada um de nós. O polietileno ou o PVC, por exemplo, estão nas embalagens alimentícias, como o filme que se usa para proteger a carne no refrigerador, ou o copinho do iogurte; ou ainda em outras embalagens de uso freqüente, como a do xampu que você usa no banho. Produtos que estão no dia a dia da população. Por essa razão, o potencial de crescimento do nosso mercado, do nosso negócio, é muito grande.

Ao longo dos últimos dez anos, o mercado de resinas e de plásticos tem aumentado entre três vezes e meia a quatro vezes o equivalente à variação do PIB. Esse rápido crescimento se explica pelo fato de o consumo de plástico no Brasil ainda ser muito baixo,

porque continuamos usando em larga escala produtos tradicionais como vidro, metal, madeira, aço e alumínio, embora o plástico tenha muitas vantagens competitivas - técnicas ou de custo - em relação a esses produtos.

A renda média do brasileiro é baixa, mas cada vez que há uma melhoria de poder aquisitivo o primeiro reflexo disso é um aumento no consumo de alimentos. E, conseqüentemente de plástico para embalagens e outras aplicações. Depois vêm os itens de higiene pessoal. E mais uma vez a embalagem de plástico está presente. Seja no detergente, no xampu. Em seguida, observa-se aumento no consumo de material de construção, segmento em que o plástico é cada dia mais utilizado. Vê-se, portanto, que o potencial de crescimento do mercado de resinas é vastíssimo.

No momento há sinais evidentes de que o Brasil voltou a crescer e isso tem fortes reflexos no consumo de plástico em relação ao PIB. Além disso, o próprio setor petroquímico no mundo, depois de seis, sete anos de resultados não muito bons, começou a viver um processo de recuperação. A rentabilidade da petroquímica no mundo está aumentando muito rapidamente porque se dá sobre um parque produtor em que praticamente não houve investimentos nos últimos anos. A relação entre oferta e demanda está muito ajustada, propiciando uma recuperação de preços. A Braskem tem, portanto, um posicionamento muito oportuno, que combina crescimento do PIB com elasticidade do ciclo positivo da petroquímica mundial.

PwC: Quanto à capacidade de produção, a Braskem já tem escala industrial que a habilita a ser competitiva em termos globais? Ou precisa criar essa escala?

Sr. Grubisich: A questão da escala precisa ser analisada fábrica por fábrica. É preciso ter fábricas que tenham, individualmente, escala e tecnologia competitivas. Para cada produto também há um limite de escala. As fábricas da Braskem estão inseridas naquilo que consideramos escala competitiva mundial. A tendência é que tenhamos cada vez mais fábricas maiores. Mas temos, hoje, tecnologia competitiva, escala competitiva. O desafio é o seguinte: nosso mercado está crescendo e a Braskem tem que continuar crescendo. Neste momento estamos investindo na unidade de Paulínia (SP), em uma planta para produzir de 300 mil a 350 mil toneladas de polipropileno por ano e que vai entrar em operação em 2007. Além disso, em 2009 um novo pólo completamente integrado estará operando na fronteira do Brasil com a Bolívia, utilizando o gás natural boliviano, com uma produção de 600 mil toneladas anuais de polietileno, em condições muito competitivas.

Isso significa que a Braskem vai continuar crescendo, seja por meio do desenvolvimento das fábricas existentes, seja pela implantação de novas unidades. E também, evidentemente, estamos olhando todas as oportunidades de consolidação adicional do setor petroquímico na região. Acreditamos que o setor tende a ter novas fusões e recombinações de ativos.

É evidente que a Braskem quer estar preparada para, se houver oportunidade, ser um dos atores desse processo.

PwC: O Sr. disse que o mercado de resinas tem registrado um crescimento quase quatro vezes maior do que o PIB. Então, qual seria o horizonte de médio prazo para a Braskem, considerando que a economia cresceu em 2003 e estima-se um aumento de 4% no PIB para 2004?

Sr. Grubisich: Em nosso cenário vemos que a economia brasileira tem condições de sustentabilidade para crescer nessa faixa dos 4%. Acho que o governo demonstrou maturidade ao estabelecer margens seguras para o crescimento, porque não adianta querer fazer mais. A tentativa de fazer mais pode significar que tenhamos que fazer menos depois. O governo está agindo com maturidade, crescendo o que pode. Quando percebe que há aquecimento, desacelera um pouco, se há indícios de desaceleração, retoma o ritmo. Está fazendo um ajuste fino que é muito propício.

PwC: Até quando?

Sr. Grubisich: Acredito que até 2007 ou 2008 teremos esse cenário de crescimento moderado do PIB, com uma progressiva melhoria de renda ao longo do tempo e o retorno dos investimentos em infra-estrutura, seja por meio de um pouco mais de investimentos do orçamento do governo, seja por intermédio das PPPs.

O Brasil vai entrar numa fase de reconstrução da sua infra-estrutura básica. Por virtude ou por defeito, vamos ter que fazer alguma coisa. Ou o governo investe de maneira antecipada ou teremos um gargalo, com o risco de investir de uma maneira precipitada no final das contas. Mas o fato é que, tudo isso, combinação de aumento do PIB, renda e o retorno dos investimentos em infra-estrutura, para uma empresa como a Braskem, só pode ser boa notícia. Por isso, retomamos nosso programa de investimentos.

Em 2004 a Braskem investiu cerca de R\$ 350 milhões. Para 2005 estamos prevendo investir entre R\$ 600 milhões e R\$ 700 milhões. Decidimos dobrar o valor dos investimentos por quê? Temos uma posição de liderança e vemos um potencial de crescimento enorme.

É evidente também que já temos um perfil de exportador importante. Exportamos mais de US\$ 600 milhões por ano, um pouco mais de 20% do nosso faturamento. A Braskem é, hoje, um dos dez maiores exportadores brasileiros em produto manufaturado. Tirando o minério e a exportação do grande complexo agro-industrial, commodities ou semi-commodities agrícolas, estamos entre os tops em exportação de manufaturados. Exportamos para a América do Norte, Europa, Ásia e, evidentemente, América Latina e achamos que a Braskem vai, na hora certa, iniciar algumas etapas de internacionalização. O que temos feito?

Primeiro consolidamos a Braskem como uma empresa líder na região e agora estamos ampliando a capacidade de produção, para crescermos junto com o mercado. Estamos de olho em todas as oportunidades de consolidação da petroquímica regional e, eventualmente, de internacionalização. Não nas vendas, isso nós já temos. Mas na produção e em ativos, como a Gerdau e outras empresas já fizeram.

PwC: Nessa questão da internacionalização da produção ou dos ativos, o Sr. tem algum tipo de visão específica para o Mercosul? Ou seja, pensa em criar no futuro algo preferencial para o mercado sul-americano?

Sr. Grubisich: Na nossa visão a petroquímica é um negócio global. Todo equilíbrio da petroquímica se faz com base no binômio oferta/demanda global. Assim, a estratégia tem que ser percebida e entendida dentro dos grandes cenários mundiais. A Braskem, por enquanto, é uma regional e tem que construir a sua estratégia como um grande ator regional, até se internacionalizar a partir de uma base sólida, construindo um mercado de preferência que é o Brasil e sua região. Queremos ser fortes no Brasil e nos mercados onde o Brasil tem uma irradiação natural. Então, tudo que está ligado ao Mercosul, Chile e outros mercados vizinhos, também nos diz respeito.

Temos um grande projeto que é fazer um pólo petroquímico na fronteira do Brasil com a Bolívia, para reforçar nossa posição na América do Sul.

E também queremos desempenhar o papel de exportador dentro de todo o continente americano.

Olhando para a formação da Alca, achamos que o Brasil pode ter, tanto na petroquímica quanto na formação de materiais plásticos, uma posição de competitividade muito grande. A indústria petroquímica norte-americana tem perdido competitividade porque o preço do gás está muito alto, e a indústria de transformação tem saído dos Estados Unidos por questões ligadas ao custo de mão de obra. Hoje, a China e os países do sudeste asiático têm uma posição de grande fornecedores de produtos plásticos para os Estados Unidos. Numa visão de Alca, o Brasil tem condições de retomar esse mercado. Assim, eu diria que as Américas de uma forma geral representam um eixo importante da nossa estratégia. Mas, dentro dessa lógica em que o mercado é global, a Braskem, ainda que tenha um olho forte na América Latina, nas Américas, também estará com o radar voltado para outras regiões.

PwC: Como a Braskem, em seu dia-a-dia, enxerga e administra internamente a questão do risco corporativo?

Sr. Grubisich: Para nós essa é uma questão importante por uma razão muito simples: a Braskem é uma empresa que buscou no mercado de capitais o apoio para o seu projeto de crescimento. Atuamos em um setor de capital intensivo, e teremos que crescer muito mais por intermédio do mercado de ações do que do mercado de dívida.

Sabemos que no mercado de ações uma das coisas mais importantes é o modelo de governança, a transparência, mas, sobretudo, visibilidade de resultados. Um dos grandes valores que colocamos desde o início é que a Braskem é e será uma empresa muito transparente. Assim, costume dizer é que o que mais cria valor é fazer o mercado entender nossa estratégia, entender para aonde estamos indo. A Braskem foi criada com base em um modelo de governança corporativa muito bom. Hoje, somos nível I de governança corporativa e vamos, em breve, para o nível II. Fizemos um esforço enorme para agüentar o floating das nossas ações em São Paulo e Nova York. E o nível de transparência que temos procurado dar em todas as nossas ações, seja de estratégia ou de operações, também é muito grande.

PwC: Como obter sustentabilidade nos negócios, num país que ainda não resolveu integralmente a sua própria equação de sustentabilidade?

Sr. Grubisich: Essa é a questão central! O investidor quer entender o que está acontecendo. Se tivermos um resultado melhor do que o mercado esperava, ele vai ter a sensibilidade de que perdeu uma oportunidade de ganhar. Se tivermos um resultado pior do que projetamos, ele ficará frustrado porque colocou dinheiro onde não deveria colocar. Então, previsibilidade para uma empresa que tem no mercado de capitais um dos pilares importantes da sua estratégia, é algo fundamental. E quando falamos de

previsibilidade estamos falando de gestão de riscos, de todos os riscos, que no nosso caso, são inúmeros. Por exemplo, pagar mais caro ou não ter matéria prima, investir errado em uma fábrica ou a fábrica custar mais caro do que o previsto, não escolher uma boa tecnologia, escolher pessoas erradas. Sem falar da volatilidade do câmbio ou de preços, problemas de higiene, saúde e segurança, além da questão do meio ambiente, que num negócio como o nosso é um risco enorme. Tudo isso faz parte de uma noção de criação de valor e de previsibilidade para o mercado. No final, isso é capitalização, melhoria do valor da ação. Nossa visão é que temos de adotar uma postura de alta transparência, de alto compromisso com o mercado de capitais. E nós vamos usar o que há de mais atualizado em relação ao mercado internacional de capitais, porque a Braskem está em São Paulo, Nova York e Madri. Sempre vamos nos pautar pelo mais alto nível de exigência internacional.

PwC: E qual é o custo do gerenciamento desse risco?

Sr. Grubisich: A Braskem faturou em 2004 perto de R\$ 15 bilhões. Se olharmos o custo da gestão de risco, verificamos que ele é pequeno em relação ao faturamento. Porém, considerando o esforço e o tempo que os líderes dedicam à questão, é um custo significativo. O processo passa pela gestão de segurança, de saúde e do meio ambiente; passa pela matéria prima, pela gestão de seguro e por outras questões.

Resumindo, o tempo da alta administração é dedicado quase integralmente à gestão de risco. O objetivo, na verdade, não é reduzir o risco, mas aumentar o domínio sobre as principais variáveis empresariais. Porque na medida em que dominamos as variáveis importantes, teremos mais previsibilidade. E maior previsibilidade, significa um controle maior do mercado acionário, da relação com o conselho e com o controlador, para quem tem controlador. Quer dizer, ter um bom sistema de gerenciamento de risco empresarial na sua concepção mais ampla possível, ter processos que sejam competitivos e eficientes, faz com que a organização tenha custos mais baixos, porque a revisão dos seus processos permite saber o que agrega valor e o que representa custo. Porque propicia uma visão muito mais acurada do funcionamento da empresa, de suas dimensões estratégicas. Operar bem é uma dimensão estratégica. A empresa vai ter custos competitivos, processos mais curtos, pessoas trabalhando com mais prazer. Nada pior em uma organização do que as pessoas sentirem que estão perdendo tempo, que trabalham num negócio em que se fizerem ou não suas tarefas, dá no mesmo.

É evidente que o investimento inicial de tempo e dinheiro não se modifica com a mudança do padrão de funcionamento. Mas depois que se fez isso, entra-se em uma espiral positiva de criação de valor. A Braskem nasceu há dois anos com valor de mercado de US\$ 250 milhões, em dois anos estamos em US\$ 4,2 bilhões.

Isso com um desconto importante em relação aos nossos parceiros internacionais. O que foi isso? Disciplina na apresentação, confiabilidade e credibilidade na relação com o mercado. O que mudou? O mercado percebeu que tinha uma proposta nova, que tinha credibilidade, tinha confiabilidade, previsibilidade, que aquilo que a gente estava falando tinha capacidade de implementar.

Lembro que quando começamos a trabalhar, antes de a Braskem nascer, o diagnóstico era assim: Vamos fazer uma empresa baseada em valor. O valor tem duas dimensões. Tem uma dimensão quantitativa e uma dimensão qualitativa. Não adianta falar que melhorou o aspecto quantitativo. Se o qualitativo for ruim, não se vai a lugar nenhum.

PwC: Como é trabalhada a cultura da empresa?

Sr. Grubisich: A cultura da Braskem foi construída em cima da TEO, a Tecnologia Empresarial Odebrecht, que parte do princípio de que a organização tem um forte nível de descentralização e essa descentralização se faz por meio de uma delegação planejada. Quando se descentraliza, se passa a ter a obrigação de instituir um sistema de planejamento que diga para as pessoas o que é prioritário e o que não é. Quem planeja tem que ter métricas de acompanhamento. Só se consegue acompanhar o que foi planejado. E só conseguiremos acompanhar o que foi planejado se tivermos métricas de acompanhamento.

Temos um sistema muito bem amarrado entre o estratégico, tático e o operacional. E temos uma árvore de descentralização, de delegação planejada que levamos desde a estratégia macro até o nível operacional da organização, sobre quais são as prioridades, o que vai ser medido, o que é importante, o que não é. As pessoas têm um nível de iniciativa na organização muito grande. Essa é uma grande força da Odebrecht que a Braskem acabou herdando.

Outra coisa que procuramos fazer é ter equilíbrio entre tomada de risco e a recompensa. Risco zero por definição não existe. Temos que ter um sistema empresarialmente dinâmico e ativo, as pessoas têm que ter um nível de aceitação de risco, a ousadia faz parte da aventura empresarial, mas tudo isso de acordo com padrões em que os riscos excessivos sejam evitados. Temos uma cultura muito forte de empresariamento e de delegação. E o nível de responsabilidade é muito grande.

PwC: O Sr. falou em delegação planejada. Será que pode explicar até que nível isso acontece?

Sr. Grubisich: Temos um instrumento na cultura da Organização Odebrecht que é o "Programa de Ação", mais conhecido pela abreviação P.A. Ele resume tudo aquilo que é importante para o integrante e é de uma força impressionante. Se estiver no P.A. dele, sai da frente, ele vai fazer!

Quando começamos a trabalhar, fomos buscar algumas consultorias porque havia muita coisa a ser feita. Passávamos uma hora, uma hora e meia com cada consultor para explicar: "Cada coisa que você falar vai gerar uma discussão enorme. Se você não estiver acostumado, vai traduzir isso como uma cultura muito resistente a mudanças". Mas eu fazia questão de avisar: "Não entenda assim, as pessoas estão discutindo. Elas sabem que se aceitarem e for para o P.A. delas, elas têm que ter segurança de que vão poder realizar, porque a organização estará por trás, e que todos os recursos necessários estarão alocados. Na hora em que disserem: 'Está no meu P.A.', acabou". É um negócio de uma força impressionante. E mais, planeja-se com as pessoas, e tudo a partir do cliente. O cliente é o foco de partida e o ponto final de tudo. A tarefa empresarial na terminologia da organização é ligar a necessidade do cliente com a necessidade do acionista, tudo, enfim, que está nesse ciclo. Essa amarração passa por um sistema de comunicação. Quer dizer, amarramos tudo para que todos na organização saibam desse negócio, é o que chamamos de alinhamento. E essa comunicação entre cliente e acionista está apoiada em uma base sólida, que é a governança corporativa. O que costuma acontecer é que muitas organizações têm uma dificuldade muito grande na transposição do planejamento para a execução. Quando planeja o suficiente, fica difícil implementar. Ou planeja demais e depois não consegue medir a implementação.

Estou aqui há quase três anos. Posso falar, não estou falando em causa própria, mas o equilíbrio que tem aqui entre o planejar e o fazer é impressionante. É um planejamento pragmático. Depois que planejamos, temos certeza de que vai ser feito. O que a Braskem fez em dois anos, só tem uma explicação: é fruto dessa coluna vertebral entre o planejamento e a posterior implementação, com muita disciplina e muita dedicação.

PwC: Como o Sr. avalia a transparência no Brasil?

Sr. Grubisich: Acho que uma coisa importante foi a experiência de alternância de poder no Brasil. Acho que esse foi um ponto fundamental na história recente do país. O Brasil ao longo de toda sua história foi governado por uma elite historicamente constituída. As lideranças mudavam, mas os nomes vinham das famílias do Brasil colonial. Sempre se questionou se uma mudança radical na estrutura do poder e na estrutura política no Brasil seria um caos, como foi em vários lugares. Havia o temor de que isso acontecesse.

Lula foi a primeira grande mudança política no Brasil. Mas uma mudança pacífica. Do ponto de vista político, o Brasil ganhou um atestado de maioria inequívoco. O sistema financeiro brasileiro, exposto em crises recentes, foi completamente reestruturado. O Brasil tem hoje um sistema financeiro sólido, transparente e eficiente. Um dos mais eficientes que existem.

Em nenhum lugar do mundo se tem o nível de serviços que temos. As contas do governo melhoraram inquestionavelmente. Sabemos que o governo tem uma dívida enorme em relação a sua capacidade de geração de caixa, uma dívida de curto prazo. Todo mundo diz que qualquer empresa ou país nessas condições tem uma tendência de volatilidade maior. Mas tudo que o governo vem fazendo, no sentido de aumentar o prazo da dívida e o superávit primário é exemplar, vai fazer com que a dívida em relação ao PIB comece a cair. Aliás, já está começando a cair. Esse é um fato muito importante.

PwC: Há algum outro aspecto que o Sr. mencionaria no que se refere à transparência no país?

Sr. Grubisich: Claro que há. A Lei de Responsabilidade Fiscal terá que ter uma estátua! Quem vive fora dos grandes centros conhece o prefeito e sabe que ele cumpre os mandamentos dessa lei. Porque se não tiver suas contas aprovadas, pode ir para a cadeia. Hoje, no Brasil, para o administrador público que cortar uma árvore ou não obedecer à Lei de Responsabilidade Fiscal, a prisão é inevitável. Acho que o caminho é certo, o sistema de gestão é certo, mas credibilidade é um negócio que leva tempo para conquistar. Temos que ter um pouco de paciência. Estamos no caminho certo... Se olharmos a confiança que o mercado tem no ministro da Fazenda, Antonio Palocci, e no presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, é impressionante.

PwC: Na sua opinião, o Brasil melhorou ou piorou?

Sr. Grubisich: É evidente que melhorou. É um país que, se olharmos todos os indicadores, tem se desenvolvido muito. Mas, qual é a resposta que tem sido dada? Segurança nos prédios, cerca eletrificada, gente andando cada vez mais com segurança. O mercado de carro blindado no Brasil talvez seja um dos maiores do mundo. Seguro de vida é um dos mercados que mais cresce no mundo. Isso é paradoxal.

PwC: O que é preciso fazer para mudar esse quadro?

Sr. Grubisich: O Brasil precisa mostrar que tem um projeto de crescimento consistente. O que acontece? O Brasil vive esse dilema entre capacidade produtiva antes de crescer ou crescer antes de ter capacidade produtiva. E, como no Brasil não tem crescimento, as outras dimensões passam a ser aparentemente mais importantes. Marco regulatório, taxa de juros... Na China não tem marco regulatório, mas tem investimento externo. Lá tem um crescimento tal que não há a menor chance de alguém não investir. Não tem marco regulatório, mesmo sem saber o que vai acontecer amanhã na China, se tem que investir porque o crescimento é tão grande que justifica o risco de levar uma trombada. Então, enquanto não tivermos crescimento importante, percepção de consistência, não vai.

A taxa de juros é alta? Não adianta discutir a taxa de juros, tem que discutir o que provoca a elevada da taxa de juros no país. Discute-se a Selic (taxa básica de juros da economia brasileira), e quando vai olhar o crédito ao consumidor leva-se um susto. Não estou discutindo se a taxa é 16% ou 16,25%, a taxa ao consumidor é 150%! Não serão mais 0,25% ou menos 0,25% que vão fazer a diferença. Existe um problema maior de acesso da população ao consumo. É um problema político, de reforma do Estado. O Estado é muito grande, consome muitos recursos. Ficar discutindo se a taxa de juros tem que ser meio ponto para cima, meio ponto para baixo, se a taxa de juros real tem que ser 9%, 8,75%, 9,5%, é discutir o efeito e não a causa. O Brasil quer crescer, vai crescer, vai criar condições para crescer, vai criar condições sustentáveis. Se falarmos que o Brasil vai ter crescimento nos próximos dez anos, o dinheiro vai aparecer, dinheiro tem à vontade.

PwC: Na sua opinião, como gerar crescimento sustentável?

Sr. Grubisich: Disciplina. Disciplina do governo. Evitar momentos de euforia e depressão. Evitar um crescimento superexplosivo sem sustentação para, de repente, ter uma bruta recessão. Não adianta o Brasil crescer 4% e a gente achar que é fantástico, quando China e Índia estão crescendo 8%. A diferença de velocidade também é uma questão importante. O Brasil precisa arrumar a casa. E olhar o que está acontecendo à sua volta.



Entrevista com Arturo Mackenna

CEO, Compañía Manufacturera Papeles y Cartones S.A. - CMPC, Chile

Arturo Mackenna Iñiguez é Engenheiro Civil Industrial formado pela "Universidad de Chile" (1971). Doutor em Economia pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), cursado nos Estados Unidos em 1975.

Passou a trabalhar para as Empresas CMPC, em 1981, como Gerente de Desenvolvimento e Gerente de Operações do Mercado Interno. Em 1986, foi promovido para a Gerência Geral das Empresas CMPC S.A., empresa líder na América Latina em celulose, papel e outros produtos florestais, a qual possui plantações florestais de mais de 470 hectares no Chile e na Argentina e cuja carteira de negócios é administrada por meio de cinco grandes filiais com negócios relacionados, porém de natureza muito diversa.

A CMPC é uma das maiores empresas da Bolsa de Comércio de Santiago, contando com uma capitalização de US\$ 4,5 bilhões na Bolsa de Valores, em novembro de 2004.

Um de seus principais desafios é preparar-se para obter êxito na concorrência global, incorporando novos produtos, tecnologias, mercados e clientes.

PwC: Sr. Mackenna, considerando os leitores internacionais de nossa pesquisa, gostaríamos de pedir que nos conte algo sobre a empresa que dirige, quais seus antecedentes gerais e as principais cifras?

Sr. Mackenna: Fundada em 1920, a Empresa CMPC é atualmente uma empresa líder na América Latina em celulose, papel e outros produtos florestais. Possuímos plantações florestais com área superior a 470 mil hectares no Chile e na Argentina e a carteira de negócios da empresa é administrada por meio de cinco grandes filiais com negócios relacionados, mas de natureza muito diversa: florestal, celulose, papéis, lenços e produtos de papel. Temos uma organização multidivisional dotada de profunda autonomia e descentralização. Mantemos uma posição competitiva no mercado de celulose porque a CMPC apresenta uma das estruturas de custos mais reduzidas da indústria, e a nossa posição de mercado é dominante em lenços de papel, tanto em suas operações no Chile quanto na Argentina, no Uruguai e no Peru. Outro importante fator de solidez é representado pela diversificação de vendas: no Chile, 35%; em exportações, 53% e nas filiais no exterior, 12%, com mais de 5.000 clientes no Chile e mais de 500 em outros países. Temos obtido um crescimento contínuo nos últimos 15 anos com elevada geração de caixa e uma forte posição financeira com a redução do grau de endividamento. Apenas para ilustrar esses dados, nossa dívida líquida totalizava US\$460 mil em novembro de 2004, e segundo a Standard & Poor's, nossa classificação é "A".

A CMPC é uma das maiores empresas da Bolsa de Comércio de Santiago, com uma capitalização de US\$4,5 bilhões em novembro de 2004. Algumas cifras de dezembro de 2003 referem-se a vendas (US\$1.672 milhões), aos ativos (US\$4.732 milhões) e aos empregados (8.500). Temos um plano de investimentos para o período de 2004 a 2008 de aproximadamente US\$1.400 mil, e o principal foco de investimento é em uma nova linha de celulose de eucalipto de 780 toneladas métricas anuais de capacidade, a um custo de US\$745 mil.

PwC: O Sr. mencionou a estrutura organizacional do Grupo como se fosse um ativo da empresa. Sendo assim, poderia fazer alguns comentários sobre isso?

Sr. Mackenna: A CMPC está dividida em cinco grandes áreas de negócios:

Florestal: possuímos 470 mil hectares plantados, três serrarias (900.000 m³/a) e uma planta de remanufatura (90.000 m³/a).

Celulose: temos três fábricas: Laja (pinho), Pacífico (pinho) e Santa Fé (eucalipto) com uma capacidade de produção total de 1,2 mil toneladas métricas anuais. Estamos construindo uma nova fábrica de celulose de eucalipto com capacidade anual de 780 MTons.

Lenços de papel: com marcas líderes no Chile, na Argentina, no Uruguai e no Peru, com fabricação local nesses países.

Papéis: jornais, cartolinas, papéis, com capacidade total de 730 Mton/ano em intensa fase de expansão.

Produtos de papel: principalmente caixas de papelão e sacos de papel.

Acreditamos que, por meio dessas divisões, poderemos aproveitar adequadamente as diferentes oportunidades em cada uma dessas áreas.

PwC: Nos últimos anos, a responsabilidade social corporativa tem ganhado espaço como importante tema na pauta empresarial. Como os senhores estão enfrentando essa situação?

Sr. Mackenna: Na CMPC, o sentido de responsabilidade social está profundamente arraigado, desde a sua fundação em 1920. Aliado a um forte compromisso com a ética em todas as nossas atuações, a preocupação com o meio ambiente, com o bem-estar de nossos trabalhadores e com as comunidades vizinhas às nossas instalações administrativas e fabris, bem como o desenvolvimento de produtos que satisfaçam às necessidades de consumidores e clientes constituem parte integral da nossa cultura.

A empresa preocupa-se em manter condições dignas de trabalho e em cumprir devida e oportunamente com as normas e regulamentos vigentes. Além disso, desenvolve políticas e programas de benefícios para os trabalhadores e suas famílias, mantendo uma constante preocupação pela sua segurança no trabalho e criando oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional.

Executamos programas de apoio educativo e desenvolvimento comunitário que beneficiam as comunidades vizinhas às suas edificações e fábricas, com a finalidade de contribuir para melhorar as condições de vida. A companhia realiza a sua atividade industrial e florestal de acordo com o princípio do desenvolvimento sustentável, como elemento de competitividade indispensável para a existência e o progresso de suas atividades.

Nos últimos anos, a CMPC vem sendo reconhecida em diversas oportunidades como uma das empresas mais admiradas do Chile, por várias pesquisas realizadas entre um grupo de empresários e executivos locais.

PwC: Por falar nesse ponto, o que significa para a CMPC a distinção de ser considerada uma das empresas mais admiradas do Chile?

Sr. Mackenna: É um grande reconhecimento ao trabalho desenvolvido no dia-a-dia de nossos negócios, com acionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes e comunidades nas quais desenvolvemos nossas atividades industriais e florestais.

O desafio é preservar os princípios que, desde o início das atividades da empresa, em 1920, sustentam o "know-how" industrial da CMPC: tradição, valores solidamente fundamentados, lealdade aos próprios princípios, abertura em relação a mudanças e flexibilidade de adaptação.

Acredito que um dos maiores desafios seja merecer a confiança que nos é depositada, bem como inspirar confiança nos demais. É muito difícil conquistar a confiança, mas é muito fácil perdê-la.

PwC: Em sua opinião, quais são os principais motivos que posicionam sua empresa entre as mais admiradas?

Sr. Mackenna: A CMPC contribui para o desenvolvimento do país criando emprego e riqueza. Sendo assim, ela fabrica e comercializa produtos de qualidade, mantém um compromisso de seriedade e eficiência com seus clientes, fornecedores e acionistas. Além disso, concorre lealmente no mercado, entrega suas informações financeiras de forma transparente e cumpre com suas obrigações de pagamento de impostos e de atendimento à legislação vigente. Em cada um dos principais negócios que realiza, a CMPC possui fundamentos muito sólidos e é capaz de manter vantagens competitivas em longo prazo. Temos um conjunto de fábricas de classe mundial, eficientes e que tomam as devidas precauções para proteger o meio ambiente. Nossos produtos têm qualidade superior. Tudo isso permite atingir uma grande quantidade de clientes em todo o mundo, mediante redes de comercialização e logística regulares e eficientes.

Diariamente, buscamos excelência no trabalho, rentabilidade nos investimentos, administração eficiente e prudente, além do desenvolvimento das pessoas que trabalham na CMPC.

As dificuldades que enfrentamos dia-a-dia não constituem obstáculo ao cumprimento de nossas tarefas e responsabilidades de obter os melhores resultados possíveis na CMPC.

PwC: Em sua opinião, quais são os principais desafios do futuro para a CMPC?

Sr. Mackenna: Ser uma empresa cada vez mais ágil, flexível para responder aos desafios do mundo moderno e focalizada em seus principais negócios, nos quais possa prosseguir com base em um desempenho de categoria mundial. Todas essas são condições necessárias para sobreviver no mundo atual, de alta turbulência, com mudanças muito frequentes e imprevistos.

Há muito tempo deixamos de nos concentrar apenas no mercado chileno, de porte naturalmente reduzido, e temos nos preparado para obter êxito na concorrência global, incorporando novos produtos, tecnologias, mercados e clientes.

Estamos otimistas em relação às oportunidades que a globalização nos oferece, sobretudo o acesso a mercados de maior expressão, de maneira aberta e transparente. A celebração do TLC (Tratado de Livre Comércio) com o Canadá, o México, os Estados Unidos e a União Européia representa um passo muito importante para o Chile em seu caminho para o desenvolvimento. A recente reunião da APEC foi uma excelente "vitrine" para o Chile. O início de conversações e estudos para firmarmos um tratado com a China, o Japão e a Índia é também bastante promissor.

Conseguimos ver muitas oportunidades onde os outros apenas vêem os problemas provocados pela globalização. Em suma, olhamos para o futuro da CMPC com otimismo. Desse modo, se continuarmos nesse caminho, o Chile conseguirá superar a pobreza e o subdesenvolvimento relativamente rápido.

PwC: Que oportunidades e desafios a China representa para as empresas CMPC?

Sr. Mackenna: A importância da China na economia mundial continua a crescer exponencialmente. Um terço do crescimento mundial nos últimos três anos é decorrente do crescimento da economia chinesa. Nos últimos três anos, enquanto o setor industrial norte-americano não cresceu, o da China registrou um crescimento de quase 50%.

O resultado vem sob a forma de uma intensa demanda de matérias-primas com o efeito conseqüente nos preços. A maior parte do crescimento do consumo de madeira, papel e celulose ocorre em virtude do crescimento da China. Por esse motivo, esse país é cada vez mais responsável na determinação dos preços desses produtos.

Para a CMPC, as remessas para a China não são tão elevadas. Este ano elas representam 10% do total de exportações; principalmente, madeiras de boa qualidade e celulose. No futuro, esperamos que essa cifra aumente de forma significativa, especialmente em celulose. Ainda temos uma participação relativamente baixa, e as importações pela China devem continuar a crescer com muita intensidade.

Para chegar aos clientes, existe uma multiplicidade de canais comerciais muito rápidos, e, no momento, pensamos em instalar um escritório de vendas da CMPC nessa área.

PwC: Finalmente, gostaríamos de pedir que o senhor explicasse, resumidamente, algumas razões para o êxito da CMPC. Como a CMPC conseguiu sobreviver e ser bem-sucedida por quase 85 anos, enquanto numerosas empresas latino-americanas do mesmo porte sucumbiram?

Sr. Mackenna: Considerando os diferentes cenários que tivemos de enfrentar ao longo de tantos anos, é difícil responder a essa questão, porém, parece que, em uma lista de motivos, não poderiam faltar os seguintes:

- Preservar o estilo e a cultura da CMPC inalterados.
- Possuir um acionista controlador 100% comprometido com o futuro da CMPC.
- Manter-se no negócio florestal com uma visão de longo prazo.
- Ser uma empresa orientada ao mercado, apesar da tendência no sentido contrário inerente à natureza da indústria.
- Conhecer a concorrência e manter-se em alerta permanente para atuar com a máxima rapidez.
- Possuir uma carteira diversificada de clientes nacionais e internacionais.
- Conduzir análises dos investimentos extremamente exatas e rigorosas.

- Investimentos de classe mundial, que se traduzem, entre outros, em ter fábricas com tecnologia de ponta.
- Evitar a tentação de comprar empresas concorrentes de qualidade inferior ou de pagar montantes elevados para controlar negócios novos.
- Investimento contínuo para melhorar os processos.
- Ser capaz de competir com os melhores do mundo em termos de custos, qualidade e serviço ao cliente. Reduzir custos é condição essencial para superar a tendência decrescente nos preços da celulose e papéis. Isso ocorre em razão da intensificação da concorrência global, das grandes economias de escala e a substituição do papel por produtos plásticos e pela comunicação eletrônica.
- Política financeira conservadora, o que permite obter financiamentos mais baratos.
- Equilíbrio entre a alavancagem operacional e a financeira da companhia, a fim de enfrentar melhor os ciclos econômicos e os preços reduzidos.
- Pessoal qualificado, motivado e responsável, com incentivos adequados. A maior parte do pessoal possui renda variável em proporção crescente à renda total.

Finalmente, gostaria de ressaltar a excelente relação que temos com os sindicatos. Existe uma preocupação constante a respeito desse tema, o que nos permite manter um clima de confiança e de colaboração interna entre todos os que fazem parte desta empresa, já que nos consideramos parceiros e não adversários.



Entrevista com Jorge Rodríguez Rodríguez CEO, Grupo Gloria, Peru

Jorge Rodríguez Rodríguez diplomou-se em Engenharia Industrial pela “Universidad Nacional de Ingeniería” (UNI) em Lima, Peru.

Posteriormente, iniciou seus estudos em Engenharia e Produtos Lácteos (Milk Engineering) na Confederação das Indústrias Britânicas (Confederation of British Industries - CBI) por meio de bolsa de estudos no Reino Unido.

Logo depois, cursou o “Programa de Alta Dirección” (PAD) (Programa de Diretoria Executiva”) da “Universidad de Piura” em Lima, Peru.

Desde 1986, o engenheiro Jorge Rodríguez e seu irmão Vito Rodríguez são os acionistas majoritários de José Rodríguez Banda S.A., a holding, proprietária do grupo de empresas conhecido como Grupo Gloria.

É o presidente e o principal executivo das empresas que constituem o Grupo Gloria:

Gloria S.A., Racionalización Empresarial S.A., Farmacéutica del Pacífico S.A.C., Centro Papelero S.A.C., Logística del Pacífico S.A.C., Yura S.A., Cemento Sur S.A. no Peru; Pil Andina S.A. na Bolívia, Suiza Corporation em Porto Rico, E.U.A., y Algarra S.A. na Colômbia.

PwC: Como está o desempenho e quais as projeções de negócios para o grupo?

Sr. Rodríguez: Represento um grupo de pessoas cujos negócios estão crescendo em um ritmo bastante satisfatório para os investidores. Atualmente, os negócios estão dentro dos objetivos que havíamos estabelecido por ocasião de nosso planejamento estratégico efetuado em anos anteriores. Acreditamos que esse crescimento deva manter-se acima do crescimento do PIB dos países nos quais operamos.

Apesar de termos uma variedade de atividades em diferentes setores, há vários anos orientamos o nosso crescimento para o setor de alimentos, com certa ênfase em produtos lácteos. Analisamos a realidade de nosso mercado, o peruano, e conseguimos identificar algumas medidas e pontos fortes desse negócio, que não haviam sido estudadas mais atentamente pelos que se dedicaram a essa atividade anteriormente. Essas análises nos demandaram bastante tempo; contudo, uma vez identificados os pontos fortes e as vantagens apresentadas pelo traçado do negócio que havíamos estudado, surgiu a questão da aplicação da estratégia, o que também demandou tempo, porque vivíamos em uma situação complexa, o clima não era muito satisfatório e havia problemas políticos. Mas finalmente levamos adiante o nosso projeto, que hoje é uma realidade.

PwC: A expansão para o mercado internacional faz parte da estratégia do Grupo. Em que países já estão operando e quais as perspectivas de crescimento no exterior?

Sr. Rodríguez: A metodologia utilizada na análise de nossas atividades e nas projeções para o futuro do nosso negócio é a mesma. Éramos jogadores regionais situados no sul do Peru, com uma participação de mercado significativa. Entretanto, enfrentávamos a desvantagem de estar muito distantes dos centros de consumo, do mercado, fato que encarecia o nosso produto e nos limitava em relação ao abastecimento de insumos. Esses fatores nos tornavam ineficientes e pouco competitivos. Chegamos a uma decisão muito penosa: trasladar nossas instalações fabris para o mercado mais importante do Peru, que é a sua capital, Lima, onde se concentram mais de 60% das atividades comerciais. Foi difícil mas conseguimos, e aplicamos a mesma metodologia para estimular o nosso crescimento na região andina. Efetuamos todas as análises dos diferentes mercados, gastamos muito em pesquisas e deparamos com a opção de começar a operar na Bolívia, país onde, depois de vários anos, conseguimos desenvolver uma atividade muito importante. Temos a maior participação de mercado em produtos lácteos, com rentabilidade satisfatória. O passo seguinte foi buscar outros mercados, o que nos permitiu entrar em Porto Rico, nos Estados Unidos e, atualmente, avançar para outros dois países do

Grupo Andino. A metodologia dessa expansão foi a mesma, analisar cuidadosamente os pontos fortes e fracos na parte Sul do Peru e em Lima.

PwC: Então o modelo utilizado regionalmente, que lhes permitiu êxito desde o princípio, foi também adotado para a expansão em outros países. Os senhores podem dizer o que estão usando para a sua expansão fora da região?

Sr. Rodríguez: Em princípio sim. Contudo, não ousamos como uma metodologia, mas sim como uma forma de analisar e identificar os pontos fortes de nossa organização. A projeção de desenvolvimento que fazemos para nosso negócio é crescer em outros mercados, porque neste país crescer é muito penoso e difícil.

PwC: Quais as principais ameaças que seu empreendimento enfrenta?

Sr. Rodríguez: Poder integrar nossa atividade para que esta alcance níveis bastante eficientes (ou seja, nossas relações com fornecedores no provisionamento de leite, na integração dos materiais de envase, na maior integração da rede de distribuição e no fortalecimento da marca) permite-nos uma situação de mais pontos fortes do que fracos. Entretanto, ameaças sempre existem, principalmente no que tange à legislação de países estrangeiros concorrentes, com custos mais baixos e utilização inadequada da globalização. Há questões, por exemplo, como a subvenção das matérias-primas nas economias desenvolvidas.

PwC: A sua indústria é particularmente sensível a essa atitude?

Sr. Rodríguez: Muito sensível. De uma ou de outra forma, todos os países defendem a sua agricultura, sua pecuária e, às vezes, em vista da necessidade de colocar os seus excedentes, não respeitam os mercados estrangeiros. Esse é um dos riscos mais sérios que, no entanto, não tem sido percebido ultimamente, em decorrência do aumento da demanda gerado pelo surgimento da China no cenário mundial. Assim sendo, não há excedentes. O problema surge quando estes existem, pois podem chegar a perturbar o mercado.

PwC: Vamos falar sobre a China mais adiante. Agora, poderia nos informar o que sua empresa faz e tem feito para administrar o risco empresarial?

Sr. Rodríguez: Temos um conceito de que o risco é latente, no dia-a-dia da nossa organização. Uma das políticas que implementamos estabelece que cada um dos funcionários, responsáveis até certo ponto, deve ter como objetivo reduzir o risco e incorporar esse fator em suas análises e em relação a cada uma das decisões que venham a tomar.

PwC: Existe algum sistema formal de comunicação? Na entrada de seus escritórios um texto destaca os valores de sua organização e uma frase pede “prudência na administração dos recursos”.

Sr. Rodríguez: A resposta é afirmativa. Tentamos transmitir a todos os nossos funcionários que temos de ser muito eficientes, muito cautelosos e cumprir com todas as nossas obrigações em relação a todas as partes interessadas *stakeholders*. Um aspecto importante é controlar o risco que a nossa atividade pode trazer ao consumidor, ao meio ambiente, perante as autoridades e nas relações internas com nosso pessoal. Como os senhores sabem, necessitamos pensar permanentemente nos efeitos que qualquer decisão equívoca ou qualquer erro pode provocar, porque acreditamos que seriam os fatores mais determinantes a afetar a nossa organização.

PwC: Quanto à administração do risco propriamente dita? Em outras palavras, a criação de sistemas que reduzam os riscos de transações não autorizadas, operações com clientes indesejáveis, produtos ou pessoas capazes de afetar a integridade das informações etc. O que devemos fazer diante disso?

Sr. Rodríguez: Temos políticas muito claras para a atribuição de responsabilidades e de níveis de aprovação. O cumprimento dessas responsabilidades é revisado, dependendo dos níveis, mediante reuniões que ocorrem a cada três meses e, em muitos casos, mensalmente. Nossos funcionários têm uma participação muito ativa nelas. Um outro aspecto refere-se ao sistema integrado de informações de todas as nossas operações, que permite o

acompanhamento destas. Tentamos cercar-nos da maior segurança possível. Terceirizamos a tarefa de auditoria interna e, a partir de 1o. de janeiro de 2005, essas funções serão executadas por um grupo de especialistas de uma empresa de auditoria. Em nossa opinião, essa é uma medida importante para melhorar os nossos sistemas de controle interno. Também temos auditoria de meio ambiente e de boas práticas de fabricação, o que inclui a certificação ISO, além de auditoria internacional em fábricas de alimentos, à qual nos submetemos espontaneamente, como forma de aprimoramento permanente. Temos tudo aquilo que nos permite ser competitivos porque achamos que nosso futuro está em ser uma empresa globalizada. Nossos clientes estão situados em 39 países, e os níveis de competitividade são muito elevados.

PwC: Qual sua percepção sobre a questão de governo corporativo?

Sr. Rodríguez: Acreditamos que o governo corporativo seja vital para o desenvolvimento normal das nossas atividades. Tentamos fazer nossa gestão ser a menos complicada possível; entretanto, com a devida clareza nas funções de acionistas, diretores, gerência e órgãos de controle, e isso está logicamente relacionado com o atendimento a todas as exigências reguladoras, governamentais, trabalhistas e, inclusive ambientais. Estabelecemos essa política há bastante tempo, e esta trouxe bons resultados porque a idéia é evitar todos os tipos de riscos.

E agir com esta transparência perante todas as partes interessadas.

PwC: Na sua opinião, que benefícios o fato de possuir práticas adequadas de governo corporativo, administração eficaz de risco e atendimento dos aspectos reguladores proporciona à empresa?

Sr. Rodríguez: Creio que parte dos benefícios pode ser vista no desempenho de nossa atividade. Na condição de empresa, temos alcançado um bom desenvolvimento, e um dos motivos para isso é o respeito a todas as normas e leis e a todos os procedimentos que as autoridades e as partes interessadas obrigam-nos a executar. Creio que esse tenha sido um dos principais resultados, ter cumprido rigorosamente todos os dispositivos.

PwC: Existe alguma relação entre as boas práticas de governo corporativo e o custo do capital?

Sr. Rodríguez: Certamente, essa é a única forma de chegar às melhores taxas nos mercados de capitais. E diria que é indispensável. Se alguém quer reduzir as suas taxas, a única maneira é ser transparente.

PwC: Essa seria uma boa maneira, por assim dizê-lo, de calcular o retorno em relação às boas iniciativas de um governo corporativo?

Sr. Rodríguez: Creio que seja muito fácil identificar e mensurar o retorno. Contudo, para nós, a princípio, foi um pouco difícil. Chegamos a considerar essas iniciativas mais como uma despesa; porém, no final ficou claro que é um investimento, porque veremos os resultados.

As ações de governo corporativo não são mais consideradas um incômodo ou uma doença. Antes era um trabalho adicional, uma preocupação. Agora não, pelo contrário, é uma rotina e nos ajuda em nossas funções diárias porque não existe nenhum segredo, tudo é feito de forma transparente.

PwC: E já está incorporado em sua cultura organizacional?

Sr. Rodríguez: Sim. Está em nossa visão, missão e valores, aqueles que são difundidos em todas as nossas operações e incorporados à nossa rotina de trabalho.

PwC: Falando de transparência. Quais as áreas do país que podem necessitar de melhorias? Poderia mencionar alguma em particular.

Sr. Rodríguez: Sem apelar para o extremismo, o país necessita de muitas mudanças, muitas melhorias. Todos sabemos que o câmbio é um problema constante, e creio que o Peru deverá mudar muito. Há muitas coisas por fazer, a legislação, os políticos, a economia, porém eu começaria por articular o trabalho das entidades públicas com o setor empresarial. Acredito que haja muita coisa a ser feita, e é nossa responsabilidade tentar fazê-la.

PwC: Quais poderiam ser definidos como os principais obstáculos ao desenvolvimento em geral dos negócios na América do Sul?

Sr. Rodríguez: Creio que o excesso de legislação seja um desses problemas. Existe uma quantidade enorme de regulamentações, muitas delas não produtivas. Nós concordamos que normas e leis devem existir e ser cumpridas. Entretanto, quando essas normas não são práticas, quando sentimos que existem dispositivos legais que permanecem inalterados há muitos anos, mas que podem aparecer a qualquer momento. O tempo que se perde com a tramitação e a burocracia representa uma despesa geral bastante elevada e sem nenhum benefício, sem agregar nenhum valor.

PwC: E nos países do Norte?

Sr. Rodríguez: Nos Estados Unidos a tramitação também é um pouco difícil. Não é a melhor referência da economia americana. Contudo, o estado de Porto Rico é muito regulamentador, tudo é regulado, regulamentado. Os preços na nossa atividade são totalmente regulados.

PwC: O senhor poderia citar dois ou três fatores críticos para o êxito do processo de expansão?

Sr. Rodríguez: Aqui existe uma questão que tivemos a oportunidade de analisar e desenvolvemos certa tecnologia no processo: um “kow-how” que vai do tratamento integrado aos fornecedores ao consumidor.

Creio que esse seja um dos fatores que não tivemos a oportunidade de ver em outros locais, e as empresas multinacionais não o vêem assim como uma espinha dorsal. Elas o vêem mais como compartimento, e terceirizam boa parte das atividades. Nesse ponto perde-se valor. Creio que o segredo é integrar a cadeia. A tecnologia para integrar a cadeia e a forma de administrá-la, acredito, nos tem propiciado bons resultados. Nós a aplicamos na Bolívia com grande sucesso. Em Porto Rico, não pudemos aplicá-la, porque lá tudo é regulamentado e regulado, mas acreditamos que o conceito de integração nas atividades críticas tem sido um fator de êxito em nossa expansão.

É um tipo de produto que, no princípio, foi o nosso trampolim. Acreditamos que estamos entre os três primeiros maiores fabricantes de leite evaporado do mundo. Temos a maior fábrica em Huachipa (Lima, Peru) com uma capacidade de 14 milhões de caixas anuais de 48 unidades. Como empresa, devemos estar entre as três primeiras.

PwC: Qual a importância dos recursos humanos e talentos dentro desse conceito de desenvolvimento de negócios?

Sr. Rodríguez: É vital. O pessoal é fator crítico. Não poderíamos atingir esses níveis de crescimento sem a colaboração de pessoal adequado e capacitado. Essa é uma preocupação permanente na qual estamos trabalhando. O orçamento de 2004 prioriza o desenvolvimento da área de recursos humanos.

PwC: O que traz esse desenvolvimento: a melhoria das pessoas existentes na organização ou a busca de talentos?

Sr. Rodríguez: Priorizamos o aprimoramento das pessoas que trabalham na organização, concedendo-lhes um projeto de carreira e, em segunda instância, a busca de pessoas fora da Empresa, porém cuidamos para que os valores pessoais coincidam com os nossos.

PwC: O senhor mencionou a China. No caso da sua indústria, como o senhor vê a China: como concorrente, ameaça ou grande oportunidade?

Sr. Rodríguez: Creio que seja uma oportunidade. Já visitamos duas feiras na China e notamos que existem possibilidades no futuro. Há certa complexidade, como, por exemplo, a maior parte das empresas do nosso volume, que já tentou chegar à China, enfrentou um choque cultural; no entanto, do ponto de vista comercial, poderemos concretizar algumas operações no transcorrer do próximo ano.

O que realmente ameaça é o fato de a China ser um sério consumidor, e isso causou muitos problemas em relação à oferta de algumas matérias-primas.

PwC: Você poderia fornecer mais detalhes desses problemas?

Sr. Rodríguez: O crescimento econômico da China implica um importante crescimento da demanda. Nós fomos afetados em termos de transporte, materiais de embalagem, insumos etc. Houve um aumento de preços. A falta de transporte nos causou sérios problemas, como dificuldades para abastecer nossos clientes da África.

O custo do transporte duplicou, porém esse fator se nivelará com o tempo.

PwC: O senhor mencionou vários projetos que talvez se concretizem em um período relativamente curto. Dentro deste processo de aquisições ou de novos negócios em outros países, as questões de governo corporativo, administração de risco e atendimento de exigências legais também fazem parte da estratégia?

Sr. Rodríguez: Acreditamos que devemos preservar a nossa cultura e nossos sistemas administrativos independentemente do país em que atuamos. Devemos tentar implementar nossa cultura e a prova disso é que estamos levando o mesmo sistema de informações.

A partir de 1o. de janeiro de 2005, implementamos o SAP, que é um sistema integrado de informação, na Bolívia e em Porto Rico. Nesses casos, utilizamos a mesma plataforma, e tudo é centralizado em Lima, pois aqui dispomos de todas as comunicações, que são muito boas.

PwC: Atualmente existe um importante debate sobre conceitos de sustentabilidade e se realmente proporcionam algum tipo de retorno aos proprietários da empresa. O senhor acredita que o Peru esteja trabalhando em um modelo sustentável a longo prazo?

Sr. Rodríguez: Creio que o tema da sustentabilidade, como o interpreto, diga respeito ao equilíbrio que deve existir entre todos aqueles que participam da atividade econômica e do desenvolvimento da sociedade. Acredito que seja indispensável existir um equilíbrio. As empresas precisam de um código de ética e de administração corporativa adequada. Os governos também devem apoiar esse tipo de iniciativa; além disso, devem também promovê-la, porque a atividade privada não possui autoridade suficiente para acelerar ou implementar mais rapidamente todas essas práticas administrativas. As questões ambientais também devem ser respeitadas; devem fazer parte de nossa preocupação diária.

Boas relações com as comunidades próximas, com a coletividade, com a sociedade. Esse é um tema que nos permitirá sustentar nosso crescimento - e por que não dizer - a nossa natureza transcendente, porque de outra forma pode ser que não sejamos capazes de atender a determinadas metas mínimas para poder chegar a uma sociedade viável.

PwC: O senhor ou a sua organização vê alguma relação entre o conceito de sustentabilidade e retorno ou valor para o acionista?

Sr. Rodríguez: Essa seria uma visão um pouco “miópe”, porque se percebe a tranqüilidade que existe quando há um conceito que diz que temos de tomar parte e participar da governabilidade, sustentabilidade e das boas relações entre todos os envolvidos. Acredito que as despesas que possam ser feitas por meio desse tipo de atividade sejam amplamente compensadas. Temos o caso de certas empresas de mineração no Sul do Peru que trabalham muito bem. É o caso de Tintaya e Southern Peru, entre outras, que cultivam um bom relacionamento com as comunidades.

PwC: O que mais pode dizer a esse respeito?

Sr. Rodríguez: Somos empreiteiros de algumas empresas de mineração e fornecemos materiais críticos a algumas pessoas. No que diz respeito ao relacionamento com a comunidade, devemos ser muito cuidadosos e pensar em alguma coisa a longo prazo. A empresa Gloria, por exemplo, é abastecida por 13.000 criadores de gado situados em todo o país e cerca de 90% dessas pessoas são famílias de poucos recursos. Essa é uma contribuição não apenas de natureza econômica, mas de capacitação. E a presença da empresa privada em locais muito distantes (existem vilarejos em que o transporte dos

produtos Gloria é o único contato externo em certos dias e é usado como transporte para outros de seus produtos, cobrança de cheques etc.) é um exemplo de desenvolvimento sustentável. À medida que consigamos uma melhoria das condições de vida para esses criadores de gado, estamos assegurando uma sólida relação e uma viabilidade para a parceria a longo prazo, o que, por sua vez, constitui uma barreira de entrada a qualquer possível concorrente.

PwC: O senhor acaba de mencionar que sua empresa estaria entre os três primeiros fabricantes de leite evaporado do mundo. O leite é comercializado em embalagens de zinco. Esses recipientes não estão obsoletos?

Sr. Rodríguez: Essa embalagem, que é considerada obsoleta em algumas economias avançadas, pelas características do produto final, representa uma das poucas maneiras de levar um produto de qualidade a locais de economia subdesenvolvida, nos quais a cadeia de frio é precária, não há fabricantes de produtos lácteos e esta é a forma mais prática e mais conveniente de distribuir o leite. O crescimento que temos experimentado nos dá a razão. Por exemplo, nos países da África, em parte dos países árabes, o Caribe e outros, que são países quentes, as elevadas temperaturas jogam contra a distribuição de outros produtos lácteos.

PwC: E quanto ao mercado do sudeste asiático?

Sr. Rodríguez: Atualmente não exportamos para o sudeste asiático em virtude do custo elevado do transporte. O preço de um recipiente de 20 pés aumentou de US\$ 500 para US\$ 1.500. No entanto, já temos contatos e estratégias definidas para quando a situação se normalizar. Enquanto isso, continuamos a exportar leite evaporado para cerca de 40 países.

O crescimento desse produto exigiu investimentos em uma nova linha, cujo prazo de entrega é de 24 meses porque, em razão do crescimento da demanda pela China, os fabricantes estão atrasados. O leite evaporado é um produto conhecido nas economias mais desenvolvidas como um ingrediente para uso culinário.

Alguns países tradicionalmente consomem o produto em grande escala, como Peru, Grécia e França. A Inglaterra o consome em menor escala.

Via de regra, os países com excedentes de leite, como a Holanda e a Alemanha, exportam leite evaporado. O consumo local é muito pequeno, porém, se o exportam muito, é porque o acondicionamento é muito bom. Os preços do leite evaporado estabilizaram-se.

Esses preços já foram competitivos em comparação a outras variações do produto, e acreditamos que ainda haja alguns anos pela frente para que possam continuar a crescer.

PwC: Os senhores identificaram nichos de mercado que ainda poderão continuar a desenvolver?

Sr. Rodríguez: Correto. Existem muitas oportunidades, e temos a capacidade de adaptação aos requisitos de diferentes mercados. No Peru, na Bolívia e em Porto Rico, o crescimento está sendo alcançado por meio de outras variações, outros produtos lácteos, como iogurte, queijo, manteiga e proteínas lácteas. Quando entramos nesse mercado, apenas dois itens representavam 95% das vendas. Atualmente temos mais de 250. Esse fato permitiu a diversificação.

Anteriormente, o leite evaporado representava 95% do volume de nosso negócio e 99% das entradas. Atualmente, 16 anos depois, o leite evaporado representa menos de 50% da receita. Os produtos lácteos representam 75% de nossas operações, e 25% referem-se à receita oriunda de outras atividades, como cimento, embalagens de papelão, produtos farmacêuticos e transportes.

PwC: Gostaríamos de saber quanto representam as vendas locais em relação à receita proveniente de outros mercados.

Sr. Rodríguez: Neste momento, o Peru representa 66%, sendo os 34% restantes relativos a outros mercados.

Os negócios no exterior estão em expansão: a Bolívia está crescendo, nossas exportações duplicaram em 2004. Em Porto Rico as vendas estão estáveis (na realidade, registraram pequena redução, mas, a partir deste ano, devem aumentar, porque os investimentos que fizemos vão começar a dar frutos).

Também atuamos em outros segmentos como: cimento, fármacos, papéis, transportes e serviços logísticos, que nos permitiram diversificar o risco de nossa expansão.



Guadalupe M. de Acquaviva

Presidenta Executiva da C.A. El Comercio, e Diretora do Diario El Comercio, Equador

PwC: Os meios de comunicação no Equador têm oportunidades de crescimento? Quais são os principais desafios enfrentados?

Sra. Acquaviva: Os principais desafios são a manutenção da independência político-econômica e dos preceitos de credibilidade, ética e serviço à comunidade equatoriana. Inovação permanente na apresentação e no tratamento da informação, seguindo as tendências do momento e se manter atualizado tecnologicamente. Somos o primeiro jornal da América Latina a receber o prêmio Quality Club, da IFRA, pela qualidade de impressão.

PwC: Os mesmos problemas e desafios aplicam-se a toda a região?

Sra. Acquaviva: Todos os países são diferentes, e não é possível compará-los. Os grandes veículos são mensurados por seu peso em termos de credibilidade, pelo tratamento adequado das informações e por seu alto nível de tecnologia.

PwC: Qual é a sua percepção de risco-país? Nossas regulamentações locais ajudam a minimizar esse risco?

Sra. Acquaviva: No Equador, é difícil manter uma análise qualitativa permanente do risco-país, pois nossa economia sempre será afetada pela estabilidade política e pelo preço do petróleo.

PwC: Quais as conseqüências positivas ou negativas do risco-país para a sua organização?

Sra. Acquaviva: Para nós, nenhuma. Graças à independência e a uma administração financeira adequada, não dependemos de qualificação no Equador ou no exterior. Nos últimos 20 anos, nossos resultados demonstram solidez e o cumprimento de nosso trabalho.

PwC: Quais são os principais riscos internos enfrentados?

Sra. Acquaviva: Os principais riscos internos a que estamos sujeitos são os desastres naturais, como erupção de qualquer um dos vulcões cujas cinzas poderiam danificar nosso parque industrial e interromper nossa operação. Necessitamos de um plano B para esse tipo de contingência.

PwC: O que têm sido feito para manter o modelo de negócio em um país com economia dolarizada?

Sra. Acquaviva: A adaptação inicial, a partir de 2000, foi lenta e o mais difícil foi equacionar as remunerações. Por outro lado, deixamos a instabilidade para trás com a mudança monetária. As desvalorizações permanentes geraram grandes prejuízos. Com a dolarização é possível ater-se ao orçamento aprovado.

PwC: Existe transparência no Equador em termos políticos, sociais e econômicos? Quais áreas deveriam melhorar?

Sra. Acquaviva: Devemos aperfeiçoar a transparência mediante ampla reforma legislativa. Apesar de haver uma lei de transparência, esta ainda não é uma realidade na prática.

As instituições devem voltar a ser respeitadas e seguras. No momento, encontramos-nos em situação inconstitucional.

PwC: Quais os principais obstáculos que a senhora enfrenta para desenvolver o seu negócio?

Sra. Acquaviva: Não existe obstáculo ao desenvolvimento. Basta conhecer a meta do negócio e prosseguir nas ações para concretizá-la.

PwC: Esses mesmos obstáculos são encontrados em seu setor no âmbito latino-americano?

Sra. Acquaviva: Cada país tem o seu problema particular. Não poderia opinar a esse respeito.

PwC: Quais as providências adotadas em relação à Governança Corporativa?

Sra. Acquaviva: Distribuimos cópias de vários documentos aos membros da atual diretoria e continuaremos a fazê-lo àqueles que chegam à quarta geração. São sugestões muito válidas.

PwC: Qual o grau de sensibilidade de sua organização em relação às habilidades e ao desenvolvimento de capital humano?

Sra. Acquaviva: Os maiores tesouros de uma equipe são a confiabilidade, a lealdade e a ética dos funcionários. Necessitamos fornecer ferramentas a esse pessoal continuamente para que as pessoas possam desenvolver o melhor de si, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal.

PwC: A indústria da comunicação está globalizada e, conseqüentemente, tornou-se altamente complexa. Isso significa maior risco?

Sra. Acquaviva: Na América Latina e, especialmente, no Equador, ainda não fomos afetados pela globalização. Talvez, nas próximas décadas, esse impacto nos atinja. O tempo nos dá a chance de aprender e de nos preparar com base nas experiências em outras partes do mundo.

PwC: Qual é a verdadeira competência de sua indústria? Que estratégias têm sido utilizadas para melhorar ou manter a competitividade?

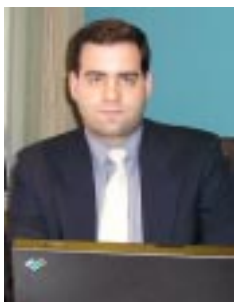
Sra. Acquaviva: Não temos competência. Somos líderes em credibilidade e a essência de nossa filosofia editorial é preservada há 100 anos.

PwC: Em qualquer empresa familiar, especialmente nas de capital aberto, existe a questão da sucessão. Qual é seu planejamento para essa transição? A sucessão é uma questão delicada em qualquer empresa familiar, especialmente nas de capital aberto. Vocês estão se preparando para essa transição?

Sra. Acquaviva: Estamos elaborando um planejamento para que a saída da terceira geração seja feita de forma gradativa e para que possamos entregar à quarta geração toda informação e experiência acumulada. Alguns familiares já adquiriram experiência em nossa empresa; outros estão aprendendo. O essencial é manter os mesmos valores, a mesma visão e um compromisso com o futuro.

PwC: O Equador está desenvolvendo um modelo de sustentabilidade de longo prazo. Os países latino-americanos, isolada e conjuntamente, estão no caminho do desenvolvimento sustentável?

Sra. Acquaviva: Não estamos preparados. Falta coesão em nosso país. Os graves incidentes de corrupção não contribuem para que o cidadão acredite no Equador. Falta-nos uma escola de líderes jovens e dedicados que se orgulhem de ser equatorianos, sem política e com metas claras de apoio ao país. Necessitamos de verbas transparentes para educar civicamente e com talento e que não deixem de atender a outros compromissos por falta de sustento econômico.



Abelardo De Paula Gomes Jr
Gerente do Club Económico, PricewaterhouseCoopers, Paraguai

O moderado crescimento de 2,9%, aliado à estabilidade proporcionada por uma inflação de 2,8% e por uma revalorização da taxa cambial média de 7,3%, deve-se, sem dúvida alguma, à situação regional e mundial, apesar de o crescimento local ter sido o menor da região. Entretanto, podemos afirmar, sem medo de errar, que, no ano de 2004, houve uma melhoria notável na situação macroeconômica do Paraguai, que, como já assinalamos, estaria sendo sustentada por um crescimento moderado, com a estabilidade de preços e das taxas cambiais. Além disso, o governo demonstrou uma disciplina fiscal baseada no aumento sem precedentes da receita fiscal e no controle dos gastos atuais. No setor externo, as Reservas Internacionais Líquidas superaram a meta estabelecida no Acordo *Stand-by* com o FMI e ficaram em torno de aproximadamente 1.180 milhões de dólares. Impulsionando o crescimento econômico, as exportações registraram mais um recorde em 2004, atingindo cerca de 1.626 milhões de dólares, 69,7% a mais do que a média registrada no último quinquênio. Da mesma forma, as importações aumentaram, e chegaram a atingir um nível 40,2% maior do que a média dos últimos cinco anos.

Apesar da considerável melhoria na situação macroeconômica do Paraguai, as expectativas locais estariam em franca contradição em relação aos países vizinhos, já que, no âmbito regional, se está saindo de um prolongado período de turbulência com prudente otimismo, enquanto aqui o período de otimismo já havia se iniciado no terceiro trimestre de 2003 e agora se estaria registrando uma diminuição nas expectativas empresariais. Desse modo, a pesquisa realizada por uma organização não governamental com executivos indica que as expectativas dos empresários no terceiro trimestre do ano estão diminuindo em relação ao trimestre anterior. Coincidentemente, as expectativas dos executivos em relação às novas autoridades também são menores, a despeito do fato de que o presidente ainda desfruta de grande apoio do público em geral.

Tópicos específicos

A falta de transparência é um tema crucial no Paraguai. Nesse aspecto, a administração pública em geral foi qualificada como “aceitável”, mas muito próxima de “insuficiente”, de acordo com a medição do “Índice de Transparência, Eficiência e Integridade”, elaborado pelo *Transparência Internacional Paraguay*. Supomos que, da mesma forma que em toda a região, essa falta de transparência é fomentada principalmente pela corrupção que impera na economia. Nesse aspecto, o Paraguai obteve a pior classificação da região e uma das piores do mundo, tomando-se como base o *Índice de Percepção da Corrupção pela Transparência Internacional Paraguay*.

A Alfândega é considerada uma das instituições mais corruptas do país, motivo pelo qual foi desenvolvido um novo código aduaneiro, que passou a vigorar a partir da segunda semana de janeiro, o qual tem a meta claramente definida de reduzir a corrupção nessa instituição. Segundo o novo código, a Alfândega passa a ser um órgão descentralizado e autônomo, ampliam-se as responsabilidades dos operadores que intervêm no processo ou, em outras palavras, os importadores, despachantes aduaneiros e transportadores, e sanções mais rigorosas são estabelecidas para as empresas de comércio exterior que incorrerem em algum tipo de irregularidade ou infração.

Outro problema que impera no Paraguai é a violação dos direitos de propriedade, refletida na comercialização e fabricação de produtos falsificados e piratas, não obstante o governo

local envidar esforços adequados para impedir essas práticas.

Em decorrência disso, este já obteve reconhecimento do governo norte-americano, que apoiará financeiramente o desenvolvimento de uma unidade especial de operações e a criação de um centro de estatísticas da propriedade intelectual, para permitir organizar as estatísticas do setor e fazer um acompanhamento das metas do governo na luta contra a pirataria.

Na região, considera-se como fator importante para a sustentabilidade dos negócios em longo prazo a demonstração de um comportamento inequivocamente ético, adotando um código de conduta profissional e local, cujo objetivo é despertar a consciência ética no âmbito empresarial. Assim sendo, atualmente são as empresas multinacionais que regem as suas atividades de acordo com um código de ética próprio, no entanto, desde o final de 2004 está em elaboração um “Pacto Ético Comercial”. A iniciativa da Câmara de Comércio Paraguai-Americana, da Câmara de Anunciantes do Paraguai, e do Departamento de Comércio dos Estados Unidos da América pretende estabelecer limites consistentes em princípios e padrões geralmente aceitos que por si só servem como referência para o desenvolvimento de códigos de conduta ética empresarial ou para adaptação dos referidos códigos, caso já existam.

Podemos observar claramente que fatores como a falta de transparência, a corrupção, a violação dos direitos de propriedade e, muitas vezes, a falta de conduta ética limitam o desenvolvimento

dos negócios e comprometem o sistema educacional e a infra-estrutura, gerando mais pobreza. Este último fator atinge particularmente toda a América Latina e o Paraguai, infelizmente, não está livre desse problema social, uma vez que cerca de 48% da população do país está submersa na pobreza. O fato de essa parcela da população não possuir poder aquisitivo restringe fortemente sua capacidade de consumo, convertendo-se em um verdadeiro desafio para a política de governo e da sociedade em âmbito geral.

Da mesma forma, o excesso de burocracia também é um fator limitante para o progresso dos negócios. Considerando-se que para abrir uma firma no país são necessários 17 processos administrativos, número superior à média na região, (ii) o que implica um prazo quatro dias maior do que os 70 que são a média nos demais países. Esses processos estão relacionados com os altos custos exigidos para, a abertura de uma empresa, que totalizam cerca de 1.734 dólares, cerca de 76,5% acima da média cobrada na região.

Como conclusão, poderíamos afirmar que nossas opiniões coincidem, na maioria das vezes, com as dos países da região em relação aos temas que mais interferem no ritmo dos negócios e na sustentabilidade futura das empresas. De um modo geral, as conclusões que a pesquisa nos permitiu alcançar poderiam ser transportadas para o cenário local, sem que nos esqueçamos que os pontos de vista coincidentes não estão livres de particularidades próprias da idiosincrasia paraguaia e da conjuntura na qual cada país está inserido em um determinado momento.



Orlando Dovat
CEO, Zonamerica, Uruguai

Mais uma vez, a pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers ajuda a identificar o nível de progresso e do desenvolvimento em que se encontram as empresas da América do Sul.

Indubitavelmente, é notável a coincidência das conclusões a que chegam os entrevistados dos seis países pesquisados com respeito aos tópicos que mais preocupam os empresários e às perspectivas para 2005.

No Uruguai, sinto que as perspectivas para o ano que se inicia são otimistas, apesar das conseqüências sociais do período de 1999 a 2002, que ainda podem ser percebidas. Esses anos de crise e recessão levaram o país a níveis de desemprego e pobreza elevados, exclusão e segmentação sociais e renda reduzida para as populações ativa e passiva, ao mesmo tempo em que se gerou uma pesada carga tributária para toda a sociedade.

A retomada do crescimento no período de 2003 a 2004, baseada em um contexto internacional e regional muito favorável financeira e comercialmente, conduziu-nos ao aumento das exportações em virtude da melhoria de nossa competitividade externa e solidificou a confiança no sistema financeiro e no setor público. A surpreendente recuperação argentina e o crescimento da economia brasileira tiveram muita influência no mercado uruguaio. Esses fatores uniram-se à evolução conjunta da taxa de câmbio real do Uruguai e de seus vizinhos na região.

A partir de março de 2005, o acesso dos partidos de esquerda ao governo, pela primeira vez na história, não produziu nenhum sintoma negativo no empresariado uruguaio. Pelo contrário, é notável a expectativa positiva em relação às mudanças introduzidas por meio da nova administração.

Vejo com bons olhos o aumento das demandas interna e externa em relação às empresas uruguaias como um todo e espero que o Uruguai não apenas acompanhe o crescimento regional, mas que, possivelmente, também o supere nessa tendência.

É claro que nosso país não é uma exceção na América do Sul em relação à função do Estado e ao peso à importância relativa que exerce sobre as empresas. Ao contrário, o Uruguai é um dos países com maior quantidade de regulamentos e intervenção estatal na vida econômica, comparado com o restante dos países da América Latina. Esse fato impede que os empresários empreendedores dispendam energia para investir e assumir riscos. Sendo assim, não vemos com otimismo as próximas mudanças de atitude dos governantes uruguaios.

As mudanças e as instabilidades que estamos acostumados a ver nas economias latino-americanas deram origem, em minha opinião, a uma maior sensibilidade dos empresários e gerentes de empresas em relação a procedimentos referentes aos temas de governança, administração de risco e conformidade. Obviamente, o empresário latino-americano enfrenta uma realidade muito diferente daquela em que vive um presidente-executivo americano ou europeu.

Basta observar os acontecimentos dos últimos cinco anos, os quais foram marcados por momentos de profundas crises a opiniões exageradas. Os presidentes-executivos na América Latina devem administrar as suas empresas em meio a economias conturbadas por inflação, desvalorizações monetárias, corrupção, endividamento elevado, grandes diferenças sociais etc. É por isso que se desenvolveu uma maior sensibilidade diante dos riscos. Normalmente, empregam-se sofisticados procedimentos de controle, grande afinco na manutenção de acordos com parceiros comerciais ou fornecedores, preocupação com o moral e a produtividade de funcionários, além de uma relação muito cautelosa com o cliente, para que se possa preservar sua fidelidade e possibilitar que a relação perdure no tempo, uma preocupação importante se levarmos em conta a realidade social que rodeia a empresa.

Creio que no Uruguai o empresariado está consciente de toda essa situação, de forma idêntica à que revela a pesquisa para o restante dos países sul-americanos. O Uruguai destaca-se por determinados atributos em comparação a outros países da região, como reduzido índice de corrupção, maior transparência e responsabilidade com o meio ambiente. As últimas pesquisas indicam que, mundialmente, o Uruguai está muito bem posicionado nesses índices.

Devemos deixar o próximo parágrafo para o comentário sobre os impostos excessivos que atentam contra a viabilidade das empresas. Da mesma forma que as conclusões extraídas pelo relatório da PricewaterhouseCoopers sobre os seis países pesquisados, as empresas uruguaias têm no Estado um pesado sócio, que lhe imputa um sistema tributário oneroso, o qual conduz as empresas a elevadas taxas de ineficiência.

De modo geral, o Estado está superdimensionado nos países latino-americanos, e, por esse motivo, os impostos e as tarifas públicas são demasiadamente elevados e pesados para o contribuinte. A contraprestação de serviços essenciais (educação, saúde, justiça, infra-estrutura etc.) é deficitária. Além disso, a reversão do imposto em serviços estatais é ineficiente, tendo a carência administrativa e o direcionamento inadequado de recursos como os principais fatores a serem corrigidos. O Uruguai não escapa dessa regra geral.

Em suma, vemos interessantes perspectivas para o ano de 2005, bem como estabilidade nas políticas públicas do Uruguai, a despeito da troca de governo que se concretizará a partir de março de 2005, sem claras perspectivas para mudanças profundas em um emaranhado de regulamentos, nem incentivos importantes.

Valor agregado*

A PricewaterhouseCoopers presta serviços de auditoria, assessoria tributária e societária e assessoria em gestão empresarial, em quatro áreas:

- sustentabilidade empresarial
- gestão de riscos corporativos
- reestruturações organizacionais, fusões, aquisições e recuperação de empresas
- melhoria de processos e de desempenho, incluindo terceirização de funções contábeis e fiscais, entre outras

Utilizamos nossa rede de profissionais, experiência, especialização em segmentos econômicos específicos ou indústrias e conhecimento acumulado de negócios para gerar credibilidade e criar valor para nossos clientes.

A isto, chamamos Connected Thinking.

***connectedthinking**

As fotos das entrevistas pertencem ao arquivo de cada empresa. Luis Frisoni e José Carlos Grubisich foram fotografados por Edi Pereira.

www.pwc.com/soacat