

Correio reinventado

Líder na Argentina e em crescimento no Brasil, o grupo Andreani firma-se na área de logística com soluções sob medida e especialização na área farmacêutica

Cecilia Luchia-Puig, de Buenos Aires

Os irmãos Andreani são conhecidos na Argentina, especialmente na província de Santa Fé. Foi lá, em 1945, que eles começaram um negócio que hoje é um dos mais importantes na área de logística do país. Com poucos caminhões, entraram no setor levando cargas pelos 50 quilômetros de uma estrada de terra que separava as cidades de Rosario e Casilda. Hoje, o grupo tem 5.500 empregados na Argentina e uma frota de 800 caminhões que trafegam por todas as estradas do país. Atua também no Brasil, onde emprega 600 pessoas, tem 200 caminhões e oito centros de operações logísticas, que somam uma superfície de 30 mil metros quadrados. A estrutura montada em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte e Curitiba rendeu um faturamento de R\$ 65,1 milhões, que o grupo espera aumentar para R\$ 100 milhões neste ano.

Oscar Andreani, o filho mais velho de Umberto, um dos fundadores, e hoje à frente da companhia, cresceu atrás do volante de um caminhão. Em entrevista a *AméricaEconomia*, ele conta como a companhia conseguiu se tornar líder do setor, investindo em diversificação e desenvolvimento tecnológico para atender às demandas cada vez mais complexas dos clientes, sem perder sua essência familiar.

AE – Por que a Andreani foi para o Brasil?

Oscar Andreani – Uma empresa tem de ser sustentável. Em 2001, a Argentina passava por uma crise tão profunda que, enquanto tratávamos de nos manter em atuação no país, resolvemos avaliar a possibilidade de exportar conhe-



Oscar Andreani: atuação no Brasil para enfrentar a crise argentina

cimento e serviços e, dessa maneira, alcançar receitas de forma mais sustentada. O Brasil é um país para investir. O processo nos exigiu muito, mas conseguimos fazer as duas coisas: investir e gerar receita, o que nos ajudou a enfrentar a crise na Argentina.

AE – Quais são os desafios que a empresa enfrenta no mercado brasileiro?

Andreani – O principal é aprimorar a gestão para conseguirmos nos posicionar com força no segmento de serviços de valor agregado de logística integral. Estamos convencidos de que esse diferencial em relação a outros operadores do mercado local brasileiro é chave para que as taxas de crescimento do negócio da companhia continuem em crescimento.

AE – Como a Andreani se classifica no ranking de empresas de logística, na Argentina e no Brasil?

Andreani – Na Argentina, somos líderes no segmento de operadores logísticos de alto valor agregado, com mais de 70 anos de história. No Brasil, trilhamos há 12 anos o mesmo caminho para nos consolidarmos como uma opção reconhecida para as indústrias farmacêuticas e de tecnologia, principalmente.

AE – Como foi a entrada do grupo no setor farmacêutico?

Andreani – A especialização nasceu de nosso relacionamento com a Roche e cresceu rapidamente. Seis meses depois de começar o trabalho com a Roche, já tínhamos também os produtos da Roemmers em nossos galpões e, a partir daí, fomos consolidando cada vez mais cargas no setor farmacêutico. Isso nos deu a oportunidade de conhecer melhor os produtos e solucionar mais problemas, o que levou os laboratórios a confiar na estrutura que tínhamos instalado, em nossos processos e tecnologia.

AE – De que maneira o avanço da internet afetou os negócios da empresa?

Andreani – Em todo o mundo os correios estão em decadência por causa

do desaparecimento da carta tradicional. Mas foram justamente essas limitações que despertaram a criatividade e levaram as empresas do setor a buscar alternativas. E nessa busca de reconstituição do correio conseguimos nos transformar em uma empresa especializada em logística com entrega em domicílio. Hoje levamos qualquer carga a qualquer pessoa: um telefone, um cartão de crédito ou insumos para a indústria farmacêutica. O correio está se transformando em um tipo de negócio que nunca tínhamos imaginado.

AE – Qual sua definição do que é um bom processo de logística?

Andreani – É conhecer com absoluta profundidade a necessidade de um cliente e oferecer-lhe soluções sob medida. É também aprofundar ainda mais essa relação e procurar identificar os temas para os quais os clientes deverão precisar de soluções.

AE – Quais são seus principais clientes no Brasil e quais serviços a Andreani lhes oferece?

Andreani – Atendemos empresas como Nextel, Abbott, Invictus, Farmoquímica, Labyes, Fundação Médica, MadaSa, Ricoh, Mitutoyo e BGH, entre outras. Os serviços oferecidos contemplam toda a cadeia de produção, passando, por exemplo, pelo armazenamento sob temperatura controlada e chegando à distribuição para as cadeias de comercialização em todas as cidades do Brasil.

AE – Há diferenças entre a infraestrutura da Argentina e a do Brasil?

Andreani – As rotas na Argentina estão em muito mau estado e em reparação constante. A infraestrutura é melhor do que a que tínhamos antes, mas falta muito para que tenhamos boas rodovias e possamos desafogar o tráfego – uma das principais causas de acidentes. Já no Brasil nota-se melhora da infraestrutura, especialmente nas cidades onde estão instaladas as empresas, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba e Porto Alegre.

AE – Como a Andreani enfrenta as recorrentes crises argentinas?

Andreani – É claro que não é fácil fazer negócios em um ambiente com tantas convulsões, mas essa ginástica dá aos empresários argentinos uma vantagem em relação aos outros. Na Europa, que não vivia uma grande crise desde a Segunda Guerra Mundial, muitos empresários ficaram paralisados. Em um momento de crise, a primeira coisa que se faz é baixar os custos para aumentar a eficiência, mas não em todas as áreas. Em nossa companhia, uma área em que nunca se toca é a comercial. Em tempos de crise, aceitamos cargas que outros não queriam, o que nos deu uma oportunidade de crescimento nos momentos ruins.

AE – Há diferenças entre atuar no Brasil e na Argentina?

Andreani – Encontramos no Brasil profissionais muito qualificados nas áreas de gerência média, mas nos cargos de operação temos níveis de rotatividade mais altos do que na Argentina, onde as pessoas permanecem mais tempo na empresa – o que proporciona um melhor conhecimento para desenvolver um bom trabalho.

AE – A Andreani avalia novas oportunidades de negócios para 2015?

Andreani – No Brasil, a grande oportunidade para o Grupo Andreani é continuar explorando os mercados definidos como alvo. Já na Argentina, onde somos líderes, as oportunidades de somar maior volume de novos negócios são mais amplas.

AE – Que novos projetos estudam para o Brasil?

Andreani – No curto prazo, a companhia pretende expandir sua capacidade de operação no Rio de Janeiro e incorporar uma nova planta de operações em Goiânia. Além disso, continuaremos com os investimentos em tecnologia e segurança para manter o alto nível de qualidade dos serviços. ■

Com a força das terras

Eles compram e vendem fazendas; tornam eficientes as improdutivas, comercializam, transportam e administram os produtos.

São os Elsztain, donos de 1 milhão de hectares na América do Sul

Cecilia Luchía-Puig, de Buenos Aires

A entrada da família Elsztain na Cresud, em 1960, mudou para sempre a história da empresa, criada em 1936 por uma família belga para atuar na área de empréstimos rurais e urbanos na Argentina. Donos do grupo Irsa, maior e mais tradicional empresa imobiliária da Argentina, os Elsztain ampliaram o patrimônio original da Cresud de 20 mil para mais de 1 milhão de hectares na América do Sul. Parte importante da estratégia foi a criação, em 2006, da BrasilAgro, no Brasil, que amealhou US\$ 276 milhões, investidos em 180.493 hectares. Nas terras, o portfólio é variado: há cultivo de grãos, algodão, cana-de-açúcar, silvicultura e pastos. Em entrevista à *América-Economia*, Alejandro Elsztain, CEO da Cresud e diretor da BrasilAgro, falou dos principais desafios do grupo e do setor, entre os quais os problemas decorrentes das relações Brasil-Argentina.

AméricaEconomia – *Como nasceu a BrasilAgro?*

Alejandro Elsztain – Em 2005, nos unimos com uma grande empresa brasileira e começamos a imaginar uma corporação binacional, de brasileiros e argentinos, para replicar no Brasil o que tínhamos feito com a Cresud na Argentina. Lançamos uma empresa que começou a ser cotada sem ter feito nada além de juntar o dinheiro. Não tínhamos nem fazenda, nem funcionário, nem escritório. Somente um papel e um modelo de negócios, e saímos do “road show” com US\$ 280 milhões.

Para Alejandro Elsztain, legislação ambiental brasileira é uma das mais severas do mundo



AE – *Qual é o tamanho da BrasilAgro hoje?*

Elsztain – A BrasilAgro tem cerca de 140 funcionários próprios, mas muitos outros de empresas terceirizadas. Não temos maquinário próprio na Argentina nem no Brasil, e também não temos a parte de desenvolvimento de terras. Contratamos serviços de terceiros. A empresa, portanto, tem mais de mil funcionários, mas próprios são 140. No Brasil, a empresa tem 170 mil hectares, dos quais 76 mil em produção, fundamentalmente de soja, milho e cana-de-açúcar.

AE – *Quais são as vantagens da América Latina para a agroindústria?*

Elsztain – A América Latina tem uma das maiores reservas do mundo de terras aptas para agricultura e a maior reserva de água por habitante

Brasil demanda muito mais arroz, feijão e cana-de-açúcar para etanol do que a Argentina, e suas terras não são tão aptas para o cultivo de trigo. O café e o algodão também são cultivos fortes no Brasil, o que não ocorre em nosso país.

AE – *Quais são seus concorrentes na América Latina e no Brasil? É um diferencial ter terras no Paraguai, na Bolívia, no Brasil e na Argentina?*

Elsztain – Nós produzimos commodities, e nesse mercado não há concorrência com a mesma qualidade e os mesmos preços internacionais. Talvez pudéssemos dizer que concorremos com as empresas listadas na região, mas nesse caso também os modelos estão bem diferenciados; algumas põem o foco no *real estate*, outras em produção de energia, em *farming* etc. Estar nos quatro países nos

crushing. O Brasil é o principal exportador de carne e frango do mundo; a Rússia compra 20% da produção de carne bovina brasileira.

AE – *Qual é o papel da sustentabilidade no agronegócio? O que vocês fazem nesse sentido?*

Elsztain – A legislação ambiental brasileira é uma das mais severas do mundo. A BrasilAgro tem políticas internas muito rígidas nesse sentido. Assim, cerca de 30% da área de propriedade da empresa é preservada em seu estado natural (reserva legal e área de preservação permanente). Além disso, todo o processo de abertura de área é feito em conformidade com a legislação. Fazemos todos os estudos necessários e só começamos os processos de transformação quando temos a licença do Es-

“A América Latina tem uma das maiores reservas do mundo de terras aptas para a agricultura”

do planeta. Os custos de produção são competitivos em relação a outros países produtores, mas não podemos falar de “vantagens na América Latina” como uma unidade: cada país exibe vantagens particulares (qualidade da terra, extensão, clima, água, custos, políticas agropecuárias etc.).

AE – *Quais são os tipos de cultivo e de carne que o mercado demanda do Brasil e da região? Quais são as diferenças em relação à Argentina?*

Elsztain – No Brasil, suínos e aves têm peso muito maior do que a carne bovina, diferentemente do que acontece na Argentina. Em termos de cultivos, o

dá uma grande diversificação geográfica, que, por sua vez, se traduz em diversidade climática e de cultivos. Também nos oferece uma enorme possibilidade de sinergias em nível regional.

AE – *Como é a relação e qual é a demanda dos países da Ásia?*

Elsztain – O complexo de soja tem a China como principal comprador; o país leva 52% das exportações de soja do Brasil, e estima-se que em 2022 estará comprando 103 milhões de toneladas. Diferentemente do que ocorre na Argentina (que vende para a China óleo e pellets de soja), o Brasil só vende feijão, porque há uma menor indústria de

tado. Também temos uma política muito rígida em termos de manipulação de produtos químicos e seus resíduos, armazenamento de combustíveis, separação do lixo. Somos muito cuidadosos em questões ambientais, não só por exigência da lei, mas também porque faz parte da história, da vocação e da cultura de nosso grupo de empresas.

AE – *Em 2050, a população mundial chegará a 9 bilhões de habitantes. O que isso representa para a agroindústria da América Latina?*

Elsztain – A combinação desses novos habitantes somada à melhora do Produto Interno Bruto [PIB] per ca- ▶

pita destinado à alimentação faz com que seja necessário importar mais carne e mais grãos, e não há muitas regiões que podem produzir isso. As duas grandes áreas geográficas que têm pouca população, muita terra e muita água são América do Sul e África. A América do Sul tem a parte interna mais organizada, com possibilidade de mais exportação, e, portanto, melhores condições de fornecer “commodities” para a Ásia desenvolvida – que cada vez mais usa suas terras para urbanização e pode produzir cada vez menos. Minha esperança é que saibamos capitalizar isso, que os governos sul-americanos entendam isso e que transformem a América do Sul, no longo prazo, em um mercado alimentador do mundo.

AE – Como está estruturada a Cresud?

Elsztain – A organização é formada por um comitê executivo que decide sobre a parte agropecuária. Do comitê fazem parte meu irmão Eduardo, que é presidente da Cresud e da BrasilAgro, Saúl Zang, o vice-presidente das empresas, e eu. Dali surgem as demais estruturas. Há um gerente-geral no Brasil, Julio Toledo Pisa, e um gerente encarregado de Argentina, Bolívia e Paraguai, Carlos Blousson. Em geral, compramos fazendas que não estavam em produção ou estavam com pouca produção e mudaram de atividade. Buscamos colocá-las em produção, aumentar seu rendimento, comercializar os produtos, transportá-los e administrá-los. Também compramos e vendemos fazendas. Toda a organização está funcionando para fazer uma administração eficiente dos alimentos, porque produzimos alimentos no fim – e temos mais de 200 mil hectares plantados.

AE – Como está formada a sociedade da BrasilAgro?

Elsztain – A Cresud tem 39,64% da BrasilAgro; o restante (60,36%) flutua no mercado de ações (Novo Mercado e Nyse) nas mãos de investidores in-



“América do Sul tem mais condições de exportar para o mercado asiático”

dividuais e institucionais. Quando decidimos investir no Brasil e constituir uma empresa local, o mercado mostrou muito interesse, embora a empresa não tivesse terras em sua origem. Ainda não havia comprado nem 1 hectare de campo e só contava como único ativo o *track record* da Cresud. Esse interesse assegurou uma enorme sobreoferta na nossa ida à bolsa. Acreditamos que captar a poupança pública e investimentos institucionais é uma forma excelente de se financiar; nosso histórico como empresa nos permitiu ter acesso ao mercado de capitais. Foi por isso que optamos por essa estrutura societária.

AE – Quanto já foi investido no Brasil e em que pensam investir?

Elsztain – O investimento total no Brasil ronda US\$ 200 milhões de dólares. Nossas terras estão em regiões menos desenvolvidas, como Goiás, Bahia, Piauí e Mato Grosso. Ainda temos uma grande reserva de terra para desenvolver e é nela que, no futuro, faremos mais cultivos, provavelmente de cana-de-açúcar, pastos e reflorestamento.

AE – Os vínculos entre Argentina e Brasil são importantes?

Elsztain – O Brasil é nosso principal parceiro comercial; em muitos aspectos, nossas economias são complementares. A proximidade geográfica com um mercado gigantesco como o brasileiro, que, além disso, está em expansão, torna-o um “cliente” natural e desejável para grande parte de nossos produtos. Na Irsa/Cresud temos excelentes experiências de associações com empresários brasileiros, e certamente esperamos incrementar essas associações no futuro.

AE – Que oportunidades esperam em 2014?

Elsztain – Continuaremos com nossa estratégia de desenvolvimento de terras, venda de ativos maduros e compras em lugares mais distantes. Da mesma forma, continuaremos com nosso plano de produção (neste ano planejamos semear mais de 200 mil hectares), com foco na melhoria contínua de nossos processos produtivos. ■

Será que dá tango?

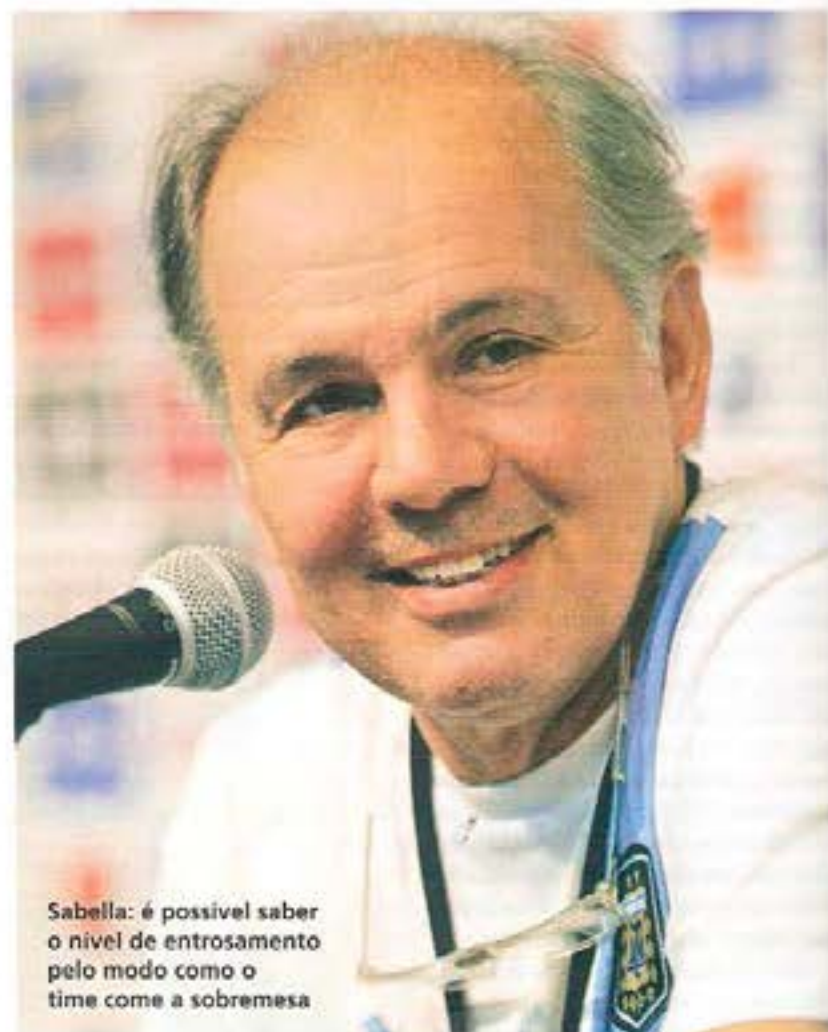
Ansioso para estreiar como treinador da maior seleção rival do Brasil, a da Argentina, Alejandro Sabella afirma que não basta ter talento para ser um jogador de destaque

Cecilia Luchía-Puig, de Buenos Aires

O ex-jogador meio-campista, Alejandro Sabella, de 59 anos, passou por times como River Plate e Leeds United. Como técnico, levou o Estudiantes de La Plata a ganhar em 2011 a Copa Libertadores da América – um dos títulos mais importantes do futebol, o que o credenciou para ser o comandante da seleção argentina. A um mês do início da Copa do Mundo no Brasil, o treinador recebeu a AméricaEconomia no centro de treinamento da seleção alviceleste. Num misto de ansiedade com pés no chão, Sabella contou que é provável o Brasil levar o Mundial, porque joga em casa, mas que fará de tudo para seu time levantar o caneco. Comentou, ainda, algo que somente alguém que está diariamente perto dos jogadores pode notar: é pela maneira como eles comem a sobremesa que se sabe se estão entrosados ou não. A seguir, os principais trechos da entrevista.

AméricaEconomia – Mais de 600 mil pessoas de todo o planeta vão se reunir para ver as grandes seleções do mundo. Como se sente a pouco tempo do Mundial de 2014?

Sabella – Com muita ansiedade, pela preocupação inerente ao meu cargo, pela responsabilidade que tenho. Estou tentando fazer as coisas da melhor forma, mas também sei que sou um ser humano falível. De qualquer forma, preciso tentar errar o mínimo possível. Por um lado, estou esperando que chegue o momento; por outro, desejando que não chegue tão rápido, sabendo o que significa o futebol no mundo e, especialmente, na Argentina.



Sabella: é possível saber o nível de entrosamento pelo modo como o time come a sobremesa

AE – Como o senhor escolheu os jogadores que farão parte da seleção?

Sabella – Consultei meus colaboradores, os auxiliares de campo Julián Camino e Claudio Gugnali, e o preparador físico, o professor Blanco. Fizemos uma

análise de tudo o que falamos antes, o que tem a ver com o que é estritamente futebolístico, as capacidades físicas e técnicas, as mentais, e o que tem a ver com a sintonia do grupo. Quando o grupo está bem, sempre rende mais.

AE – Que diferenças o senhor vê entre este Mundial no Brasil e o da África do Sul?

Sabella – O país é pentacampeão do mundo. Na maioria dos casos, quando as seleções poderosas são donas da casa ganham o Mundial, como ocorreu com Alemanha, Itália e Inglaterra. O Brasil teve o “Maracanazo” [quando o Brasil perdeu a final para o Uruguai, em 1950], mas em linhas gerais os países vencem. A principal questão é que, neste Mundial, se trata do país que mais ganhou títulos de Copa do Mundo.

AE – O que o senhor acha do grupo que cabe à Argentina em suas primeiras partidas? [Grupo F, considerado fácil e conhecido como “Grupo da Vela”, com as seleções da Bósnia Herzegovina, do Irã e do Nigéria.]

Sabella – Diria que não há partida fácil, e temos de enfrentar os compromissos com grande responsabilidade. Mais do que pensar no rival, acredito que estarei nervoso pela responsabilidade que tenho. Por um lado, é bom ser o favorito do grupo, mas é preciso manter o equilíbrio para que esse favoritismo não se volte contra nós.

AE – Os times que vêm da Europa neste momento estão passando pelo inverno. Como serão afetados pelo clima brasileiro?

Sabella – Não é confortável para as equipes europeias. O Brasil é tão grande que é praticamente um subcontinente dentro de um continente. Há grandes diferenças entre jogar em Fortaleza, Natal, Porto Alegre e São Paulo. Entre Porto Alegre e Fortaleza, a temperatura pode variar de 10 a 15 graus. Há seleções europeias que vão jogar na Região Norte. Nós, além dos times que cairiam no grupo, estávamos preocupados com as distâncias a percorrer e com as mudanças climáticas. Vimos que na Copa das Confederações foram realizadas partidas em Fortaleza com calor de 42 graus. Se somarmos a temperatura alta a uma viagem longa, a recuperação se torna mais difícil.

AE – Que times imagina que chegarão à final no Maracanã?

Sabella – Não consigo imaginar quais jogarão a final. Só estamos analisando quem serão nossos rivais.

AE – Quais jogadores do mundo são seus favoritos?

Sabella – O melhor jogador do mundo, sem dúvida, é o Messi, e depois há grandes jogadores. Do ponto de vista estético, gosto de Agüero, Higuain, Cristiano Ronaldo, Robben, Ribéry e Di María, que estão em um grande momento. Depois vêm os jogadores que brilham menos, mas que todos os técnicos querem ter. Disse alguns nomes, mas peço desculpa porque certamente me esqueci de muitos.

AE – É possível saber como anda um time pela forma como um gol é festejado?

Sabella – Sim, é possível, observando-se quando terminam de comer, fazem uma sobremesa longa ou levantam rapidamente. Nós vivemos isso, as sobremesas são cada vez mais longas e eles ficam falando por mais tempo, o que demonstra como estão se dando bem.

AE – O senhor começou como técnico em 2009 e já teve dois grandes triunfos: a Copa Libertadores e, no ano seguinte, o Campeonato Apertura. O que significaram essas conquistas?

Sabella – Uma grande honra, uma grande satisfação e uma conquista em grupo ao lado dos meus colaboradores e dos jogadores, na instituição em que terminei de me formar e da qual sou torcedor; e um empurrão na minha profissão. Quando você é criança e gosta de futebol, quer jogar na primeira divisão, na seleção, ser transferido para o exterior. Depois, a vida me levou a ser diretor técnico, e com pouco tempo tive a sorte de conquistar a Copa Libertadores da América, um título que havia 40 anos que o Estudiantes não ganhava. E, no ano seguinte, um campeonato argentino. Foram experiências enriquecedoras e, ao mesmo tempo, estressantes, porque ser treinador é, para mim, uma atividade mui-

to difícil. Você está sob o olhar de todos e precisa tomar decisões em meio a muitas circunstâncias, relacionadas aos companheiros de trabalho, aos jogadores, à diretoria, ao jornalismo, aos simpatizantes. Mas, acima de tudo, tenho de agradecer.

AE – Quanto o senhor acredita que seja necessário de talento natural e quanto de esforço, trabalho e sacrifício para alcançar as conquistas?

Sabella – Obviamente o talento é necessário, mas sem todo o resto não serve de nada. É preciso haver esforço, dedicação, responsabilidade, atitude, força mental e consistência de alma. O talento tem a ver com a inteligência futebolística, as qualidades técnicas, as capacidades físicas – força, potência, resistência e capacidade aeróbica –, ter bom domínio da bola ou saber cabecear. Tudo isso é como o motor do carro, mas, se o carro não tiver boas calotas, você acelera em uma curva e elas caem na pista.

AE – O que é futebol para o senhor?

Sabella – Além da família, que sempre foi minha sustentação, o futebol nasceu como um jogo, depois se transformou em uma profissão, mas não deixa de ser uma paixão.

AE – Que mensagem aos argentinos e aos brasileiros deixaria?

Sabella – Como argentino, e como uma pessoa que está há mais de 40 anos no futebol, que o cultiva desde os 3 ou 4 anos de idade e sempre teve uma bola nos pés, digo que entendemos o que nossos torcedores sentem e que sentimos o mesmo que eles. Que vamos fazer o melhor para honrar o prestígio do futebol argentino. Em relação ao futebol brasileiro, sempre fui um grande admirador, temos uma grande rivalidade esportiva que se tornou maior ao longo dos anos. Mas, além disso, há um grande respeito e um grande sentimento de parceria. Por sermos os motores de um continente e do Mercosul, precisamos um do outro para formar uma América unida e uma pátria grande. ■

Da Argentina para o mundo

A Unitec Blue, empresa do grupo Corporación América, do magnata Eduardo Eurnekian, quer produzir na Argentina chips de última geração para competir com os gigantes asiáticos. A estratégia prevê parceria com empresários brasileiros

Cecilia Luchía Puig, de Buenos Aires

Construído com capital próprio em uma área de 10 hectares na cidade de Chascomús, na Argentina, o complexo tecnológico de última geração Unitec Blue desenvolve, desde junho, produtos de nanotecnologia para exportar para a América Latina e para o mundo. À frente do negócio está Matías Gainza Eurnekian, um jovem que estudou comércio exterior, fez mestrado em finanças e iniciou sua carreira no conglomerado de empresas Corporación América, de seu tio, Eduardo Eurnekian, um dos homens mais ricos do mundo. Hoje, Matías dirige 150 funcionários, responsáveis por uma produção de 1,5 bilhão de chips por ano. Em entrevista à *AméricaEconomia*, Matías Eurnekian fala do potencial desse mercado e das estratégias da empresa para ganhar espaço regional e global.

AméricaEconomia – Como nasceu a ideia da Unitec Blue?

Matías Gainza Eurnekian – Todos os países da América Latina estão em um processo de migração para cartões e etiquetas inteligentes. O cartão inteligente é um produto de plástico com um chip embutido e uma antena. Há dois grandes tipos de cartão: os *contactless*, usados para transporte ou para acessos, que precisam apenas ser aproximados de um leitor, e os de contato, os cartões bancários com chip ou os GSM para celular. As etiquetas inteligentes são utilizadas em rastreabilidade – por exemplo, em caixas de medicamentos ou roupas. Cada chip tem um número de identificação único em âmbito mundial e supera, em termos de segu-



Matías Gainza Eurnekian, presidente da Unitec Blue: negócio de US\$ 1,2 bilhão

Fotos: Divulgação

rança e confiabilidade, os protocolos anteriores, como o código de barras ou o código QR. Da mesma forma, permite identificar e armazenar informações sobre o produto. Na América Latina, essa é uma indústria de importação. E a Argentina é grande exportadora de silício cru, o semicondutor principal na fabricação de um chip. É uma tecnologia que está em processo de desenvolvimento no mundo e que tem uma penetração gigantesca em âmbito internacional e regional.

AE – Quais são os serviços oferecidos pelos cartões e etiquetas inteligentes?

Matías Eurnekian – Um dos usos dos cartões inteligentes são os cartões SIM dos telefones celulares. Nós fabricamos cartões SIM e fornecemos para as grandes operadoras argentinas. Em todos os países da América Latina há mais telefones do que habitantes, então o mercado é muito grande. Eles também são aplicados no mercado financeiro, nos cartões de crédito, no lugar da tarja eletrônica, nos documentos de identificação, como passaporte ou carteira de habilitação, e em rastreabilidade, por meio das etiquetas inteligentes. No Brasil, já existem lojas atacadistas de vestuário que estão rastreando de 20 a 30 milhões de peças por mês. Também há projetos no Brasil e na Argentina para dotar veículos com chip de identificação. O mesmo ocorre com a identificação do gado.

AE – Que países da América Latina já migraram para os cartões bancários com chip?

Matías Eurnekian – Nenhum país migrou totalmente. O Brasil é o que lidera a mudança tecnológica em cartões EMV (Europay, MasterCard, Visa), um protocolo que define como devem ser os cartões de crédito em todas as suas características para que sejam operáveis em âmbito mundial. Praticamente 80% dos cartões bancários do Brasil têm chip, o que representa 390 milhões de cartões. Na Argentina, há apenas 30 milhões de cartões inteligentes. O processo de mi-

gração é lento, mas irreversível e atrativo do ponto de vista de negócio. À medida que os mercados vão migrando, a fraude organizada vai apontando para mercados com menos protocolos de segurança. Ou os mercados mudam ou estarão mais expostos, e o mesmo ocorre dentro do mercado entre os bancos. Na América Latina há 700 milhões de habitantes, e como o número de cartões é o igual ao da população, ou um pouco menor, é preciso migrar para 700 milhões de cartões.

AE – Como é a concorrência no Brasil e na América Latina?

Matías Eurnekian – O Brasil tem plantas dos chamados *big players*. Concorremos em âmbito regional, como a Valid, de capital brasileiro, a Thomas Greg e a IntelCav, e os “Big 4”, que são a Gemalto, empresa francesa número 1 do negócio mundial com 30% do mercado, a Oberthur, a GID e a Morpho. Mas, embora todos esses *big players* tenham fábricas no Brasil, nenhum tem uma planta integral nem consegue integrar quatro ou cinco linhas de negócio como nós. Eles iniciam a produção com um produto semielaborado, o pré-laminado inlay, comprado na Europa ou na Ásia, que nós fabricamos. É mais conveniente para as empresas brasileiras comprar os semielaborados na Ar-

Fábrica em Chascomús recebeu US\$ 300 milhões e produz 1,5 bilhão de chips por ano



gentina, por questões de distância, comunicação e fuso horário, do que na Ásia. O que nos diferencia das grandes empresas que estão instaladas no Brasil é que iniciamos o processo produtivo desde o *wafers*, silício cortado de onde se obtêm os chips. Nós temos maquinários montados dentro de uma sala limpa, e não há na América Latina ninguém que faça esse processo.

AE – Vocês investiram US\$ 300 milhões de dólares na planta de Chascomús. Até quando e onde será aplicado o total de US\$ 1,2 bilhão anunciado para o projeto?

Matías Eurnekian – O projeto da Unitec Blue é construir um *foundry*, forno no qual se cozinham os *wafers*. A ideia é começar o processo desde a manipulação do silício até produzir o *wafers*, que é o que nós estamos importando da Ásia ou da França. Construir um *foundry* é um processo complexo, no qual se trabalha em escala nanométrica, que consumiria o investimento restante, de US\$ 900 milhões.

AE – Por que investir na Argentina quando outros empresários duvidam ou preferem outros países?

Matías Eurnekian – O grupo não se move por uma sensação diária nem por acontecimento específico. Pelo tamanho que tem e pelo tipo de decisões que precisa tomar, tem sua previsão de investimentos, que estamos cumprindo.

AE – Como vocês avaliam as relações empresariais e políticas entre Brasil e Argentina?

Matías Eurnekian – Em termos empresariais, estamos fazendo um *approach* com empresários brasileiros para ver com quem vamos nos integrar e em que parte da cadeia de valor podemos nos complementar. A Corporación América sempre teve a ideia de ter um parceiro brasileiro. Não estamos levando em conta só empresas do mesmo segmento, mas, sim, várias fora dele, porque o segmento de cartões inteligentes é conjuntural. A ideia disso é ir em direção à nanotecnologia. ■

O desafio é regional e global

Para Jaime Ardila, CEO regional da General Motors para a América Latina, o setor ainda sofre com a falta de competitividade

Cecília Luchía-Puig, de Buenos Aires

Executivo defende entrada da Argentina no Inovar-Auto

Foto: Divulgação

Ainda que se estranhem em diversos campos de disputa de mercados, Argentina e Brasil têm conseguido um entendimento mútuo no que se refere à indústria automotiva. Símbolo da política de integração de cadeias produtivas no Mercosul, o setor busca se manter à distância dos diversos contenciosos que surgem entre os dois sócios do bloco econômico. O CEO da General Motors para a região, Jaime Ardila, explica a seguir como a montadora vê as oportunidades e desafios locais, fala dos investimentos da empresa e compara suas operações com aquelas feitas globalmente.

AméricaEconomia – *O acordo bilateral de produção automotiva está próximo de vencer. O senhor tem expectativas de que ele seja estendido?*

Jaime Ardila – Há uma proposta com a qual estamos muito alinhados nos setores produtivos argentino e brasileiro: se os governos não têm tempo de negociar, o melhor seria prorrogar o que existe. O acordo está funcionando razoavelmente bem, apesar dos problemas que sempre temos tido no Mercosul. Nossa ideia seria estender o acordo; não acreditamos que haja tempo para que se negocie algo diferente. Se houver uma prorrogação, deveria ser por um tempo extenso.

AE – *Quanto tempo?*

Ardila – Não sei, porque os governos são os que negociam. A postura do setor privado é a de que é melhor estender o que existe. Supõe-se que o Mercosul é um tratado de livre comércio que integra ambas as economias; não pode haver travas. Quando o bloco foi estabelecido, criaram-se regras que protegiam a Argentina no que se refere à balança comercial e ao conteúdo local [dos produtos]. Acreditava-se então que, dado o tamanho do mercado brasileiro, não haveria condições para um comércio equilibrado. Lamentavelmente, essas restrições continuam existindo porque, de acordo com os governos, essas condições não mudaram.

Seria muito mais fácil que se tivesse um mercado totalmente livre.

AE – *Fale um pouco dos planos da General Motors para a Argentina.*

Ardila – A Argentina tem hoje um considerável déficit com o Brasil em componentes e autopeças, por não existirem fornecedores locais suficientes. A nossa ideia é a de que, nos próximos projetos que desenvolvamos na Argentina, tenhamos um maior conteúdo local. Não posso dizer hoje quanto, porque não sei quantos

AE – *Uma das reivindicações da indústria argentina de autopeças é de que um novo regime automotivo imponha um percentual de participação.*

Ardila – Eu acredito que este é o caminho errado. Se tornássemos obrigatório um determinado percentual e começarmos a incorporar componentes que não são competitivos, as exportações de veículos cairiam. Vale ressaltar que a Argentina é superavitária nas exportações, mas não tem conteúdo local suficiente. Pelo que sei, o gover-

Brasil e Argentina poderiam exportar conjuntamente, mas para isso temos que ser competitivos. E hoje não somos

fornecedores conseguiremos trazer, mas pretendemos um índice maior de nacionalização do que o atual.

AE – *Como isso será possível?*

Ardila – Trabalhando em conjunto com o governo, que está tentando criar condições para atrair investimentos de indústrias de autopeças independentes. Nós estamos colaborando no sentido de falar com estas empresas e ajudar a criar essas condições, as quais sejam atrativas para que elas se instalem no país.

AE – *Isso poderia resultar na inclusão de autopeças argentinas no programa brasileiro Inovar-Auto?*

Ardila – Esta é uma decisão do governo brasileiro, mas nós gostaríamos que elas sejam incluídas. Eu defendo que a Argentina seja incluída no Inovar-Auto, mas esta é uma decisão dos governos, na qual nossa postura é a de que não temos nenhuma objeção a que a Argentina tome parte no programa.

AE – *Quais são os índices de nacionalização na Argentina e no Brasil?*

Ardila – Isso depende de cada modelo. Mas, em geral, imagino que na Argentina a média deve girar em torno de 30%. No Brasil, esse percentual supera 60%.

no argentino está fazendo grandes esforços para atrair investimentos do setor de autopeças, tanto do Brasil quanto globais, desde 2008, em meio à crise financeira. O prazo em que isso poderá mostrar resultados depende das empresas e da situação global.

AE – *Diz-se o intercâmbio automotivo entre Argentina e Brasil é uma das poucas coisas que funcionam bem entre os dois países. O senhor se preocupa com que o setor automotivo possa converter-se em um refém das negociações bilaterais?*

Ardila – Este é um problema entre os governos. Mas não tenho nenhuma evidência de que isso esteja ocorrendo – ou seja, de que se esteja negociando a indústria automotiva por outras. Até agora, o acordo tem funcionado bem; que eu saiba, nenhum dos governos tentou misturar com outras coisas.

AE – *Que impacto têm os recentes protestos sociais no desenvolvimento da indústria no Brasil e na Argentina?*

Ardila – Para nós, no Brasil, é um fenômeno novo. Então, é difícil medir o alcance, o impacto e a duração de um movimento com estas características. No caso da Argentina, os problemas ▶

sociais não têm tido impacto no mercado, que continua crescendo.

AE – *Em ambos os países a inflação preocupa. Isso afeta os negócios?*

Ardila – Muito, porque afeta a competitividade – os dois países têm perdido posições. Do ponto de vista dos custos, isso ocorre em toda a América Latina, porque os salários aumentaram muito acima da inflação nos últimos anos, e há uma situação de custos logísticos que nos deixa fora da concorrência. Passamos a vida inteira tentando equilibrar uma balança [comercial] entre Brasil e Argentina em vez de olhar o mundo, que é muito maior. Poderíamos exportar conjuntamente, mas para isso temos que ser competitivos. E hoje não somos.

AE – *Que investimentos a General Motors está preparando?*

Ardila – Estamos trabalhando em um projeto de mais de US\$ 400 milhões de investimento. Este plano tem várias fases, e ainda estamos na fase de desenvolvimento do modelo – motivo pelo qual ainda não chegamos ao montante de investimentos específicos em uma nova fábrica. Estamos falando de engenharia, de tecnologia e de todo o desenvolvimento de fornecedores. Isso levará tempo, até o fim do próximo ano, e posteriormente começaremos

a trabalhar na unidade de Rosário, na Argentina. No Brasil, estamos trabalhando em um projeto de novos investimentos. Certamente, nos próximos meses, estaremos anunciando algo.

AE – *O que impulsiona mais os negócios na Argentina: o mercado local ou as exportações ao Brasil?*

Ardila – As duas coisas. Mas o mercado brasileiro tem crescido muito mais, e é hoje para a indústria automotiva o quarto maior do mundo em geral, o terceiro para a General Motors e o segundo para a marca Chevrolet.

AE – *Como é orientada a estratégia da General Motors para a região?*

Ardila – Nossa decisão está baseada em três considerações: o tamanho do mercado local, pois achamos mais vantajoso produzir onde vendemos; o custo geral, incluindo o trabalhista e o logístico; e a clareza das regras do jogo. Preferimos os países que nos dão mais tranquilidade para investir: pela estabilidade jurídica e pela legislação trabalhista tributária.

AE – *Estes fatores são cumpridos no mercado argentino atualmente?*

Ardila – Sim. Temos uma planta muito competitiva em Rosário, uma das melhores da região, e excelente qualidade de mão de obra. E o setor sempre teve uma ótima relação com o governo.

AE – *E com relação à atuação da montadora nos mercados asiáticos?*

Ardila – A evolução do consumidor asiático se está assemelhando muito à nossa, estão buscando o mesmo tipo de produto, e isso cria um mercado de produtos emergentes muito interessante. O que estamos tentando fazer agora no Brasil é desenvolver, desde o ponto de vista tecnológico, produtos que sejam aptos para todos esses mercados.

AE – *A General Motors sobreviveu a uma falência. Como encara esta nova etapa?*

Ardila – Um dos objetivos mais importantes que temos hoje é manter uma situação financeira muito sólida, com endividamento mínimo. Estamos gerando recursos próprios para financiar praticamente todos os nossos investimentos. Temos linhas de crédito disponíveis, mas não as estamos utilizando. Além disso, permanecemos muito focados no nosso produto. Somente neste ano fizemos 13 lançamentos nos Estados Unidos, algo sem precedentes. Também há um direcionamento muito forte em se desenvolver uma cultura de qualidade, que antes não havia. E não me refiro apenas à qualidade do produto, mas também à da atenção, do serviço pré e pós-venda. ■



Além da fábrica em Rosário, a GM continua investindo no parque industrial brasileiro