

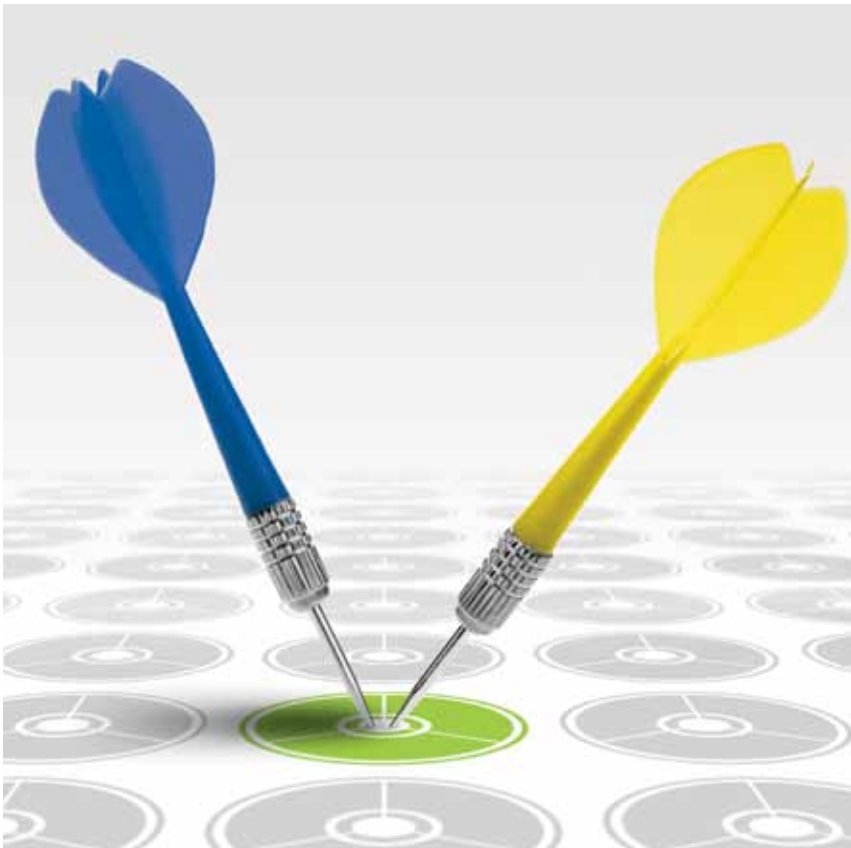


Brasil competitivo

Desafios e estratégias para a indústria da transformação

Brasil competitivo

Desafios e estratégias para a indústria da transformação



Direção geral do projeto

José Othon Tavares de Almeida

Conselho Editorial

Juarez Lopes de Araújo

Altair Rossato

Heloisa Helena Montes

José Othon Tavares de Almeida

Coordenação editorial

Renato de Souza (Mtb 26.563)

Edição

Julio Meneghini (Mtb 52.308)

Produção editorial

Sthefani Tironi (Mtb 43.533)

Pesquisa de imagem**e produção gráfica**

Elisa Paulillo

Otávio Sarsano

Apoio à produção

Ester Rossi

Karina Sousa

Li Ying Yu

Apoio à divulgação

Andrea Braga

Débora Costa

Nadia Ikeda

Complementação de**informações econômicas**

Fernando Ruiz

Giovanni Cordeiro

Gabriel Nickolas Cazotto

Revisão

Miriam Moreira Soares

Sonia Hagemann

Versão em inglês

Unitrad – Profissionais em tradução

Arte

Mare Magnum

Fotos

Walter Craveiro (fotógrafo oficial)

Bruno Carvalho (foto Eduardo Raffaini)

Izilda França (foto Pedro Suarez)

Régis Filho (foto Carlos Fadigas)

Colaboração (cessão de fotos)

Fiat

Monsanto

Gráfica

Intergraf Ind. Gráfica Ltda.

Tiragem

2.500 exemplares na versão em português

e 500 exemplares na versão em inglês

Empresas e entidades colaboradoras

Alstom Brasil

BASF

Braskem

CNI

Cummins Brasil

Dow

Ecoverdi

Fiat/Chrysler

GM do Brasil

ICC Brasil

Jacto

Monsanto

Positivo

Rhodia

Sanofi Brasil

- As estatísticas mencionadas neste livro refletem a última informação disponível no fechamento da publicação. A divulgação de dados pela imprensa ou por quaisquer outras fontes do mercado que venham a atualizar as estatísticas aqui expostas não invalida, de forma alguma, o propósito informativo desta obra, que é o de articular movimentos e tendências essenciais que se estabelecem e se desenvolvem ao longo de anos, a despeito de mudanças pontuais ou ciclos curtos da economia e dos negócios.
- O conteúdo dos artigos assinados pelos articulistas colaboradores desta coletânea não reflete necessariamente as opiniões da Deloitte.
- Estão reservados à Deloitte todos os direitos autorais desta obra. A reprodução de páginas deste livro está vetada e a citação de informações nele contidas está sujeita à autorização prévia, da Deloitte e dos articulistas colaboradores, mediante consulta formal e comprometimento de citação de fonte.



Filiada à Associação Brasileira
de Comunicação Empresarial
(Aberje)

Contato para leitores desta obra: comunicacao@deloitte.com

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria, Consultoria Tributária, Corporate Finance e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de cerca de 186.000 profissionais atuando a partir de firmas-membro em mais de 150 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação. No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus cerca de 4.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

"Deloitte" refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido "Deloitte Touche Tohmatsu Limited" e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.

© 2012 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

Novos caminhos para a indústria brasileira

“A indústria nacional vivencia hoje uma série de grandes desafios, decorrentes da concorrência estrangeira e também de históricos obstáculos internos.

A Deloitte acredita que, para enfrentar esses desafios, é preciso entendê-los profundamente.”

A indústria da transformação no Brasil atrai empresas e investidores de todo o mundo, em especial, neste momento histórico de desenvolvimento. Mais do que nunca, nosso país representa um mercado de grandes oportunidades. Não há hoje uma única indústria multinacional que ignore o Brasil em suas estratégias de crescimento para os próximos anos.

Contudo, temos entraves a enfrentar. A indústria nacional vivencia hoje uma série de grandes desafios, decorrentes da concorrência estrangeira e também de históricos obstáculos internos. A Deloitte acredita que, para enfrentar esses desafios, é preciso entendê-los profundamente.

Esta coletânea de artigos que organizamos com alguns dos principais executivos e especialistas desse mercado oferece uma visão completa deste momento vibrante, desafiador e complexo pelo qual passamos e nos ajuda a construir novos caminhos.

Ao iniciar em 2012 o seu segundo século de atuação no Brasil, a Deloitte conta com uma visão privilegiada para ajudar os líderes empresariais a definir as estratégias mais apropriadas para competir e prosperar no País.

Desejo a todos uma ótima leitura.

Juarez Lopes de Araújo
Presidente da Deloitte



Articelistas colaboradores



André Dias
Presidente da
Monsanto do Brasil



Cledorvino Belini
Presidente do Grupo
Fiat/Chrysler para a
América Latina



André Luis Rodrigues
Ex-CFO da Rhodia e
atual diretor financeiro
da JHSF



**Hélio Bruck
Rotenberg**
CEO da Positivo
Informática



Alfred Hackenberger
Presidente da BASF
para a América do Sul



Heraldo Marchezini
Diretor-geral do Grupo
Sanofi Brasil



Carlos Fadigas
Presidente da Braskem



**José Augusto Coelho
Fernandes**
Diretor-executivo da
Confederação Nacional
da Indústria (CNI)

Deloitte – liderança local e global



**José Othon
Tavares de
Almeida**
Líder da Deloitte
no Brasil para
a indústria
manufatureira



Joe Vitale
Líder global da
Deloitte para o
setor automotivo



Craig Giffi
Líder da Deloitte
nos Estados
Unidos para
para o setor de
produtos e bens
de consumo



Luc Burton
Ex-diretor financeiro
da Alstom Brasil e atual
diretor financeiro da
Puma Energy



Pedro Suarez
Presidente da Dow para
a América Latina



Luiz Eduardo Taliberti
CEO do Grupo Ecoverdi



Sandra Mariani
Ex-CFO da GM do Brasil



**Marcos da
Cunha Ribeiro**
Diretor-administrativo
do Grupo Jacto



Tadashi Yamashita
Diretor-tesoureiro para
a América Latina da
Cummins Brasil



**Marcelo Drügg
Barreto Vianna**
Vice-presidente
da International
Chamber of Commerce
(ICC Brasil)

Deloitte – expertise na indústria e na prática de negócios



**Eduardo Tavares
Raffaini**
Líder da Deloitte
para o setor de
mineração



**Douglas Nogueira
Lopes**
Sócio da área
de Consultoria
Tributária da
Deloitte

Introdução

Por um Brasil maior

A superação dos atuais desafios da indústria da transformação no País passa por um amplo pacto entre todos os agentes do mercado. Iniciativas como a do Plano Brasil Maior sinalizam algumas alternativas e nos convidam a construir juntos soluções em benefício da nossa competitividade, com inovação e sustentabilidade.

A atual agenda da indústria da transformação no Brasil reflete oportunidades que são próprias da posição diferenciada que o País vem conquistando no cenário internacional. Como um dos maiores e mais dinâmicos mercados internos do mundo, com fundamentos econômicos sólidos e uma perspectiva de expansão sustentável no longo prazo, seria natural que o Brasil se tornasse um dos polos mais importantes de atração de investimentos para multinacionais dos mais diversos setores.

Ao mesmo tempo, porém, a nossa conexão cada vez mais acentuada com uma economia que atingiu níveis inéditos de globalização expõe também seu lado perverso, com a importação de uma série de grandes desafios à atividade

produtiva local. A recente letargia das economias mais maduras e a ascensão de outras nações emergentes acirram a competição à qual estão submetidas as empresas brasileiras, tornando difícil sua atuação dentro e fora de nosso mercado. Além disso, vivenciamos dilemas que já são comuns em quase todos os países, como a desaceleração relativa da produção industrial, a diminuição de sua representatividade no total da riqueza gerada e, até mesmo, o risco de desindustrialização em setores importantes.

Não podemos desconsiderar também os entraves históricos que prejudicam a atuação da indústria nacional, como o Custo Brasil, as deficiências de infraestrutura e a baixa qualificação da mão de obra. Os desafios atuais de nossa indústria traduzem-se em uma pergunta simples:



**Por José Othon
Tavares de
Almeida**

Líder da Deloitte
no Brasil para
a indústria
manufatureira

como assegurar condições para que ela seja competitiva e sustentável em meio à nova realidade global?

Momentos de grandes desafios costumam estimular a criatividade e a determinação dos brasileiros. Este é, mais do que nunca, um momento para repensar modelos, reinventar práticas e, principalmente, para que a iniciativa privada, o governo e toda a sociedade civil se unam em benefício do desenvolvimento da indústria. Todos os agentes do mercado precisam trabalhar em torno desse pacto.

O Plano Brasil Maior (PBM), instituído pelo Governo Federal em 2011 e ampliado em 2012 com o objetivo de estimular a economia e, em particular, a indústria nacional, se insere entre as iniciativas que hoje buscam articular as mudanças necessárias para a retomada do

crescimento dos segmentos produtivos. A participação da iniciativa privada no programa, por meio de representantes nos chamados Conselhos de Competitividade, legitima seus propósitos e oferece ao empresariado mais um espaço para se posicionar diante de uma conjuntura que afeta sobremaneira seus negócios. Sob o lema “inovar para competir; competir para crescer”, o PBM, uma vez apoiado pela moderna liderança empresarial brasileira, tem condições plenas para gerar resultados práticos em favor do nosso desenvolvimento.

É evidente, no entanto, que, para fazer frente à complexidade dos nossos desafios, o Brasil precisa de reformas estruturais nos mais diversos campos. Desoneração tributária, estímulo ao comércio exterior, ampliação ao crédito corporativo, providências de defesa

Uma trajetória

comercial e incentivos dirigidos a setores relevantes são algumas das medidas pontuais estabelecidas pelo PBM, mas que precisam ser incorporadas na essência de uma estratégia nacional de desenvolvimento. O Brasil tem hoje a responsabilidade de preservar e impulsionar uma de suas mais significativas fronteiras econômicas: um dos maiores e mais diversificados parques industriais do mundo.

Da mesma forma, cabe ao empresariado manter sua jornada pela adoção das melhores práticas corporativas e fomentar constantemente a inovação, em meio a um ambiente socioeconômico de valores cada vez mais fundamentados na sustentabilidade – do planeta, das relações com a sociedade e do próprio negócio.

A coletânea de artigos de “Brasil competitivo – Desafios e estratégias para a indústria da transformação” tem o mérito de abordar de modo abrangente todo esse amplo conjunto de assuntos que cercam a dinâmica da atividade produtiva no País. A Deloitte, que constrói diariamente com seus clientes soluções para endereçar os desafios aqui apresentados, teve a honra de reunir neste livro um grupo excepcional de líderes empresariais e especialistas nos grandes temas que hoje impactam a indústria brasileira. *(continua na página 10)*

Períodos e momentos que marcaram a história da atividade produtiva no Brasil

Brasil Colônia

A metrópole Portugal proibia o estabelecimento de fábricas no território que, a partir de 1822, se tornaria independente.

Final do século 19

Começa o desenvolvimento industrial no Brasil, com cafeicultores passando a investir parte de seus lucros na criação de indústrias de tecidos, calçados e outros manufaturados.

Décadas de 30 e 40

A industrialização ganha impulso no governo de Getúlio Vargas, com medidas protecionistas, investimentos em infraestrutura e regulamentação do mercado de trabalho.

1956-1960

Juscelino Kubitschek abre a economia para o capital internacional, atrai indústrias multinacionais e estabelece medidas pela indústria local.

1962

A Eletrobrás é criada no governo de João Goulart, apoiando a geração e distribuição de energia elétrica, o que favoreceria sobremaneira alguns segmentos industriais.

1969

A Embraer é criada, elevando o status da indústria brasileira mundialmente. Seu primeiro desafio foi a fabricação seriada do avião Bandeirante.

pelo desenvolvimento

1939

A Segunda Guerra Mundial favorece a indústria brasileira. Com a queda nas importações, o desenvolvimento local é acelerado.

1942

A Companhia Vale do Rio Doce é fundada. Até o final da década, ela seria responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro.

1946

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) é criada, incrementando significativamente a produção de aço, que apoiaria o desenvolvimento de vários segmentos industriais no Brasil.

1952

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é criado, apoiando o financiamento de empreendimentos industriais.

1953

A Petrobras é criada, impulsionando segmentos ligados à produção de gêneros derivados do petróleo.

1975

O governo cria o programa Pró-Álcool para diminuir a dependência do petróleo importado, o que obrigou a indústria a adaptar parte de seus modelos para o novo combustível.

Década de 80

Inflação alta e sucessivos planos econômicos malsucedidos tornam o Brasil pouco atraente. Uma década em boa parte perdida para o desenvolvimento industrial.

Década de 90

O Plano Real é instaurado e a estabilidade econômica volta a oferecer credibilidade ao Brasil diante de investidores estrangeiros e das empresas multinacionais.

Década de 2000

A inclusão de classes menos favorecidas no mercado de consumo muda o País, enquanto a concorrência internacional é acentuada na indústria.

2011/2012

É lançado o Plano Brasil Maior, trazendo novas perspectivas para a indústria nacional na busca da melhoria dos seus índices de competitividade.

Fontes: Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Deloitte (consolidação de informações públicas)



“Os desafios atuais de nossa indústria traduzem-se em uma pergunta simples: como assegurar condições para que ela seja competitiva e sustentável em meio à nova realidade global?”

Os artigos expostos nesta publicação estão agrupados em duas grandes áreas: a primeira delas, com ênfase na competitividade, discorrendo sobre os dilemas históricos do País e as oportunidades do presente; e a segunda, abordando as questões da inovação e da

sustentabilidade e considerando o papel da indústria na construção de novos modelos de desenvolvimento. Das visões aqui expostas, o leitor há de extrair reflexões do mais alto nível para auxiliar na definição de estratégias em favor da indústria brasileira. ●



Cenário em constante evolução

Os desafios enfrentados pelas indústrias globais não têm fronteiras. A incerteza econômica se tornou a normalidade da vez. Escassez de recursos, novos padrões de consumo e de mobilidade, mudanças climáticas e convergência de novas tecnologias estão entre as megatendências globais que têm reformulado o cenário do setor manufatureiro.

No entanto, esses desafios e megatendências também oferecem oportunidades para as indústrias. Ser competitivo tem a ver com não ter medo de reinventar sua empresa para se adaptar a novas situações. As principais indústrias alcançam crescimento lucrativo estimulando a excelência em áreas como desenvolvimento de produtos. Elas também usam o poder da inovação colaborativa e dominam a arte de administrar as complexidades de sua cadeia de valor global.

Esperamos que você aproveite esta coletânea especial de artigos organizados pela Deloitte. Os artigos oferecem ideias valiosas sobre o que é necessário para competir no Brasil e como as indústrias podem ter sucesso em um cenário global em constante evolução.

Tim Hanley

Líder global da Deloitte para a indústria manufatureira



Sumário dos artigos

Capítulo 1

A jornada pela competitividade

Como enfrentar os dilemas históricos do País e viabilizar as oportunidades do presente

16 O Brasil na nova ordem mundial

Em uma posição privilegiada no mundo, o Brasil deve focar o desenvolvimento em três pilares: infraestrutura, educação e inovação

Joe Vitale e Craig Giffi

20 Novos tempos e velhos desafios

Oportunidades e dilemas em um país cada vez mais atraente às multinacionais

André Luis Rodrigues

26 Infraestrutura para crescer mais

A necessidade de retomar os investimentos e enfrentar o Custo Brasil

Luc Burton

28 No foco das multinacionais

A terceira onda de acesso do capital estrangeiro na indústria nacional

Tadashi Yamashita

32 Juntos para mudar

A importância de discutir a nossa competitividade em um país que se tornou caro

Alfred Hackenberger

36 Uma estratégia diante da China

A necessidade de compreender, de forma mais ampla, o modelo de negócios das empresas chinesas

José Augusto Coelho Fernandes

42 Nossos desafios na cadeia de TI

As lições da indústria brasileira de PCs e a batalha por uma competição leal dentro do próprio país

Hélio Bruck Rotenberg

46 Elo forte em toda a cadeia

Como a mineração e a siderurgia podem, juntas, enfrentar seus próprios desafios e ampliar ainda mais o seu papel pelo desenvolvimento do País

Eduardo Tavares Raffaini

50 O país do presente

Um mercado interno atraente e o desafio de conquistar setores estratégicos mundo afora na pauta da indústria automobilística nacional

Cledorvino Belini

54 A escalada dos automóveis

Com uma posição de destaque no mundo, o grande desafio do setor no Brasil passa a ser o custo operacional

Sandra Mariani

58 Eficiência na gestão de tributos

A importância das boas práticas no gerenciamento de impostos pela competitividade industrial

Douglas Nogueira Lopes



Capítulo 2

Por um futuro inovador e sustentável

O papel da indústria por um novo modelo de desenvolvimento

64 Limites e expectativas

Novas necessidades despertam a transformação na essência da indústria no mundo

Luiz Eduardo Taliberti

68 Produzir e conservar mais

A tecnologia como aliada fundamental na busca da eficiência e de práticas sustentáveis no agronegócio

André Dias

72 Parte da solução

A inovação e a colaboração como determinantes do desenvolvimento sustentável alinhado aos negócios

Carlos Fadigas

76 O papel da indústria da vida

O diálogo com os públicos de interesse e o fortalecimento da responsabilidade corporativa como fundamentos do crescimento econômico e social

Heraldo Marchezini

80 A química da inovação

A importância da indústria química pela inovação e pelo progresso baseados nos preceitos da sustentabilidade

Pedro Suarez

84 A construção de um novo futuro

A adoção de práticas inovadoras e sustentáveis para influenciar os modelos operacional e estratégico de negócios

Marcos da Cunha Ribeiro

90 Sustentabilidade e responsabilidade social

Os novos desafios na gestão integrada de sistemas organizacionais na busca pela competitividade industrial

Marcelo Drügg Barreto Vianna



Custo Brasil • Infraestrutura • A presença das multinacionais •
Qualificação de mão de obra • Concorrência externa • Impactos da China •
Internacionalização • Plano Brasil Maior • Gestão de custos •
Indústria de base • Gestão de tributos

Capítulo 1

A jornada pela competitividade

Como enfrentar os dilemas históricos do País e viabilizar as oportunidades do presente



O Brasil na nova ordem mundial

Como um competidor em ascensão, o País conta hoje com uma posição robusta no cenário global. Para viabilizar seu potencial competitivo na nova ordem da indústria mundial, o Brasil precisa ampliar o seu foco no desenvolvimento da infraestrutura física e da educação, além de incentivar a inovação.

Há vários anos, a Deloitte colabora com diversas organizações empenhadas em desenvolver a competitividade industrial em diversos países. Em 2011, apoiamos o Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum – WEF) em um projeto sobre o “Futuro da Indústria”, orientado a gerar ideias e uma plataforma para um diálogo bem fundamentado entre líderes empresariais e formuladores de políticas sobre os propulsores centrais das mudanças na indústria, hoje e no futuro. Após o lançamento do relatório desse projeto, em 2012, o Fórum e a Deloitte darão início à próxima fase da pesquisa sobre o tema “Produzindo para crescer”, que fornecerá visões aos CEOs a respeito de como as indústrias estão impulsionando o crescimento econômico no mundo.

Ao destacar algumas das perspectivas desses projetos, este artigo oferece um breve olhar sobre o potencial do Brasil na nova ordem mundial da competitividade industrial.

O setor manufatureiro desempenha papel vital na saúde econômica de todos os países e está cada vez mais dinâmico e competitivo globalmente. Como nação rica em recursos e com um mercado atrativo para investimentos, o Brasil tem a oportunidade de aumentar de modo significativo sua competitividade industrial, concentrando esforços no desenvolvimento da infraestrutura física e no sistema educacional do País. Apesar de números que mostram uma desaceleração no crescimento, o Brasil é visto como um forte competidor em âmbito global e está em ótima posição para usufruir do crescimento sustentável e da prosperidade.



Por
Joe Vitale
Líder global da
Deloitte para o
setor automotivo
Craig Giffi
Líder da Deloitte
nos Estados Unidos
para o setor de
produtos e bens de
consumo

Efeito multiplicador

A recente retração econômica global revelou o verdadeiro valor do setor manufatureiro na preservação e no aumento da prosperidade, respaldando o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) das nações e elevando o padrão de vida das pessoas. Uma indústria manufatureira competitiva globalmente pode servir de efeito multiplicador. Pode criar sustentabilidade econômica, impulsionar a inovação de um país, estimular mais investimentos internacionais e internos e, o mais importante, criar empregos.

Entender a extensão da indústria manufatureira de hoje e seu efeito multiplicador na economia nacional é essencial. Esse efeito cria empregos não apenas no setor, mas também em áreas como serviços financeiros, desenvolvimento e manutenção de infraestrutura, atendimento

ao cliente, logística, sistemas de informação, educação e capacitação, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), saúde e mercado imobiliário¹. Por sua vez, isso estimula o crescimento da demanda por trabalhadores e cientistas altamente qualificados, o que ressalta a importância de um forte sistema educacional. Com a manufatura tendo a capacidade de criar um ciclo positivo de prosperidade para um país, é importante entender os fatores que possibilitam à indústria continuar competitiva e próspera.

Os principais impulsionadores associados com a competitividade industrial e considerados cruciais para a posição competitiva de uma nação incluem a disponibilidade de talentos qualificados, acesso a matérias-primas em meio à crescente escassez de recursos, capacidade de inovar em ritmo acelerado e políticas públicas eficazes, que permitam o desenvolvimento econômico em torno

desses fatores. Entre todos esses elementos, a inovação movida pelo talento é vista como o impulsionador mais importante da competitividade e o que primeiro vem à mente dos executivos do setor manufatureiro de todo o mundo¹.

A inovação impulsionada pelo talento compreende tanto a qualidade quanto a disponibilidade das melhores cabeças de um país. Isso inclui seus trabalhadores qualificados, como cientistas, pesquisadores, engenheiros e professores, que, coletivamente, têm a capacidade de

continuamente inovar e, ao mesmo tempo, melhorar a eficiência da produção. O talento tem sido descrito como o principal diferenciador da vantagem competitiva de um país no século 20, tanto quanto o determinante mais crítico de sucesso para o século 21².

A posição do Brasil

O Brasil continua a ser visto pelos executivos do setor manufatureiro global como um país em ascensão na corrida pela competitividade industrial. No mesmo ritmo, não surpreendem as previsões de que

Os determinantes da competitividade

Os três grandes fatores que devem influenciar a competitividade da indústria manufatureira no Brasil nos próximos anos são os seguintes¹:

Infraestrutura física: a produtividade da indústria em qualquer país está diretamente relacionada com a qualidade de sua infraestrutura física para o comércio. Confiável e eficiente, com estradas, portos, redes elétricas e de telecomunicações, a infraestrutura desempenha papel vital na logística, movimentando as matérias-primas e os produtos acabados em tempo hábil e com custos mínimos. O investimento é essencial. Como sede da Copa do Mundo, em 2014, e dos Jogos Olímpicos, em 2016, espera-se que o Brasil melhore a infraestrutura e atraia investimento estrangeiro, o que provavelmente também trará uma influência positiva para melhorar o setor manufatureiro e a posição competitiva do País.

Talentos: a necessidade de rapidamente inovar e desenvolver novos produtos e processos resultou em uma crescente lacuna de qualificações. A escassez de empregos qualificados na área de produção está cobrando seu preço na capacidade das indústrias de expandirem suas operações, estimularem a inovação e melhorarem a produtividade³. Para o Brasil criar um ciclo positivo de prosperidade, será preciso enfrentar os mesmos desafios de outras nações: desenvolver e reter grandes talentos nas áreas de ciência e engenharia para incentivar a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento de nível mundial e fechar a lacuna de qualificações.

Custos de energia: a energia limpa e confiável influencia diretamente os custos de produção e é cada vez mais um fator importante na determinação da competitividade industrial. Felizmente, o Brasil é um dos poucos países com uma base suficientemente grande de recursos naturais, aliada a uma infraestrutura de pesquisa relativamente avançada. Isso coloca o País em uma posição única para captar mais etapas lucrativas da cadeia de valor por meio de energias alternativas e ecologicamente sustentáveis.

gigantes asiáticos como China, Índia e Coreia do Sul dominarão a cena nos próximos anos, ultrapassando superpotências industriais dominantes do fim do século 20 – Estados Unidos, Japão e Alemanha.

Para continuar competitivo, o Brasil vai precisar planejar e estruturar cuidadosamente sua posição no comércio exterior, nos controles cambiais e nos investimentos. A busca do País por uma política de industrialização centrada na substituição de produtos manufaturados importados por produtos fabricados internamente resultou em um setor manufatureiro altamente diversificado¹. Embora a política de estímulo às exportações continue sendo prioritária, o déficit da conta corrente deve aumentar, atingindo uma média anual de aproximadamente 4% no período de 2012 a 2016, à medida que o crescimento das importações supere o das exportações⁴. Preocupações com uma explosão de importações chinesas já resultaram em algumas barreiras não tarifárias e medidas protecionistas, em particular, nos setores automotivo e de manufatura leve.

Com incentivos fiscais para investidores, o Brasil se mostra um mercado atrativo para empresas que consideram o País uma base de exportação. Muitas indústrias já anunciaram planos de ampliar as operações, inclusive as recém-chegadas indústrias asiáticas. Um aumento no Investimento Estrangeiro Direto (IED) criará maior concorrência interna, estimulando modificações nas

“A inovação movida pelo talento é vista como o impulsionador mais importante da competitividade e o que primeiro vem à mente dos executivos do setor manufatureiro de todo o mundo.”

políticas governamentais para influenciar de maneira positiva a situação da competitividade industrial do Brasil.

O cenário global da manufatura continua a evoluir, acarretando uma mudança nos impulsionadores que possibilitam às indústrias e às nações continuarem competitivas em âmbito global. Em menos de uma década, surgiu uma nova ordem mundial de competitividade industrial. Os países estão dando mais ênfase à criação de economias baseadas na manufatura que produzem empregos de valor mais alto, alavancando o efeito multiplicador e fazendo crescer rapidamente suas classes médias³. Como um competidor global em ascensão, o Brasil conta com vários fatores que respaldam uma posição industrial competitiva robusta. Valer-se dos pontos fortes da nação, ao mesmo tempo em que amplia o foco no desenvolvimento da infraestrutura física e da educação, permite ao Brasil manter sua competitividade industrial e sua prosperidade. ●

¹ “Global Manufacturing Competitiveness Index” (Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Conselho de Competitividade dos Estados Unidos, junho de 2010)

² “Ignite 2.0: Voices of American University Presidents and National Lab Directors on Manufacturing Competitiveness” (Deloitte Touche Tohmatsu Limited e Conselho de Competitividade dos Estados Unidos, junho de 2011)

³ “Boiling point? The skills gap in U.S. manufacturing” (Deloitte Consulting LLP e Instituto de Manufatura, outubro de 2011)

⁴ Economist Intelligence Unit (www.eiu.com)

Novos tempos e velhos desafios

O Brasil de hoje oferece grandes oportunidades às multinacionais. Previsibilidade, mobilidade social e qualidades culturais justificam a atração. Alguns dilemas, porém, se não encarados a tempo, podem trazer dúvidas a quem nos vê de fora.

Desde que foi definido o termo “país emergente”, a palavra “oportunidade” foi associada a ele. Rapidamente uma nova sigla, BRIC¹, foi criada para definir os principais atores que faziam, em seu começo, parte do grupo: Brasil, Rússia, Índia e China. Toda novidade atrai atenção. A partir desse ponto, muitas empresas e investidores iniciaram uma nova aventura rumo ao futuro das enormes possibilidades em cada uma das economias.

Tendo sido executivo de uma multinacional com 93 anos de presença no Brasil, não foi difícil vender o nosso país nestes anos de euforia. Ninguém mais se lembra de algumas palavras do passado que foram verdadeiras provações aos executivos brasileiros e aos que vinham se

aventurar por aqui, como “hiperinflação” ou “década perdida”.

O prenúncio de que algum dia esta nação daria certo chegou. O sentimento de estarmos na hora e no momento mais oportuno é um fato. Certamente, alguns investidores em outros continentes sentem o arrependimento de não terem acreditado que a profecia se concretizaria, pois, mesmo com dificuldades e complexidades no ambiente de negócios, nosso futuro é bem diferente do passado.

Nas estratégias das multinacionais

Por que o Brasil já deveria ter sido, é hoje e definitivamente sempre será estratégico para multinacionais estrangeiras? Ser a sexta economia do mundo, por si só, já estabelece que este é um país que merece constar, de forma bem detalhada, em qualquer planejamento estratégico de



Por André Luis Rodrigues

Ex-Chief Financial Officer (CFO) da Rhodia (até abril de 2012) e atual diretor financeiro da JHSF

empresas vencedoras. Há alguns anos, um novo ritmo começou a se estabelecer para se chegar, talvez, ao melhor momento econômico de nossa história.

Dormimos um longo sono e acordamos recentemente com uma gigantesca mobilidade social e um mercado pujante, que, a cada ano, coloca milhões de pessoas em patamares dinâmicos de consumo, prestes a mudarem de classes e ávidas por bens e serviços, alimentos e eletrodomésticos, carros e imóveis, trazendo, com isso, um círculo virtuoso, com aceleração do emprego formal, queda do desemprego e expansão saudável do crédito.

Ao compararmos a realidade brasileira à dos demais países emergentes com os mesmos potenciais, podemos, em alguns casos, perder na taxa de crescimento, mas,

definitivamente, temos qualidades bem expressivas que nos posicionam de forma diferenciada e que favorecem muito no momento de arbitragem sobre a decisão de um investimento. Temos afinidade cultural com a maioria dos países desenvolvidos, uma democracia bem estabelecida e instituições governamentais e administrativas em constante processo de evolução.

Depois de várias tentativas, traduzidas em reformas, nossa locomotiva foi colocada nos trilhos e avança amplamente com fundamentos macroeconômicos bem definidos. A previsibilidade passou a fazer parte do nosso ambiente. Tudo isso aliado a um sistema financeiro e bancário sofisticado e resiliente, muito bem regulado e pragmático. Para quem olha de fora, nos tornamos um país sério e confiável, cuja maior prova foi a forma

¹ Em 2011, a sigla passou a ser denominada BRICS, com a entrada da África do Sul (South Africa, em inglês) no grupo



positiva com que enfrentamos a recente turbulência da economia mundial, saindo dela fortalecidos e como uma nação mais atraente aos investidores.

Qualidades privilegiadas

Temos uma economia bem diversificada e desenvolvida: agricultura, mineração, manufaturas, serviços e uma grande base industrial. O Brasil produz tudo o que nações emergentes precisam para crescer. Com a exportação desses produtos e a possibilidade de importarmos, na maioria dos casos, o que os países desenvolvidos produzem a preços baixos, obtemos uma balança comercial atraente.

Nossa cadeia de suprimentos também é muito privilegiada, dadas as nossas imensas reservas em energia, sobretudo as vindas de fontes renováveis e minerais. Somos praticamente autossuficientes em petróleo e líderes mundiais no desenvolvimento e na produção de biocombustíveis. Ou seja, toda empresa séria tem no desenvolvimento sustentável uma prioridade e, no Brasil, temos inúmeras condições para desenvolver essas oportunidades.

Da mesma forma, o que chama muito a atenção de uma empresa multinacional são as qualidades culturais de nossas pessoas. O brasileiro tem forte espírito empreendedor, criatividade e habilidade de trabalhar em equipe – que são componentes-chave para a inovação – e possui a mente aberta para ser rápido em

“Depois de várias tentativas, traduzidas em reformas, nossa locomotiva foi colocada nos trilhos e avança amplamente com fundamentos macroeconômicos bem definidos. A previsibilidade passou a fazer parte do nosso ambiente. Tudo isso aliado a um sistema financeiro e bancário sofisticado e resiliente, muito bem regulado e pragmático.”

executar mudanças, corrigindo de forma precisa o rumo quando necessário, além de ser uma fortaleza resultante da mistura de diferentes raças e culturas, o que cria um ambiente de respeito a opiniões, religiões e crenças.

No país onde é possível encontrar as principais megatendências do mundo dos negócios, é também possível experimentar todos os processos de crescimento: orgânico, dadas as taxas de crescimento de nossa economia; inovação, dada a rica base de matérias-primas e equipes capacitadas; e aquisições, devido às inúmeras condições para consolidação de alguns setores e outras oportunidades. A exploração de petróleo na camada do pré-sal, a Copa do Mundo, em 2014, os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, em 2016, e obras importantes de geração de energia já representam bilhões em investimentos

e garantem continuidade no desenvolvimento de nossa economia.

Para competir de igual para igual

Como não existe competição séria que seja fácil, temos alguns desafios que podem reduzir nossa velocidade e que colocam alguns pontos de interrogação para quem vê de fora. Nossa infraestrutura, em alguns casos, chega a ser precária, com alto número de apagões em algumas regiões, rodovias públicas em estado de conservação bem abaixo das privadas, aeroportos que não conseguem suportar o crescente volume de passageiros e uma malha metroviária e ferroviária incipiente, quando comparada à dos países desenvolvidos.

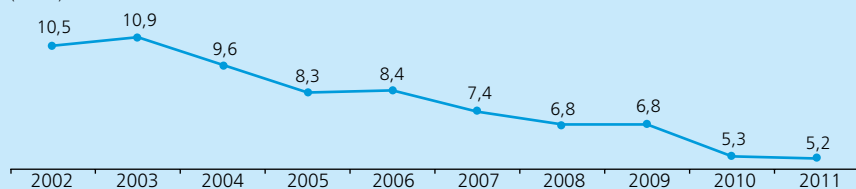
Na área da educação, não conseguimos cobrir a demanda de profissionais que a expansão da economia exige. Nosso nível de escolaridade ainda é menor do que

Otimismo justificado em números

A recente evolução econômica e social do Brasil fez com que o País passasse a ser fortemente considerado nas estratégias de investimento das multinacionais

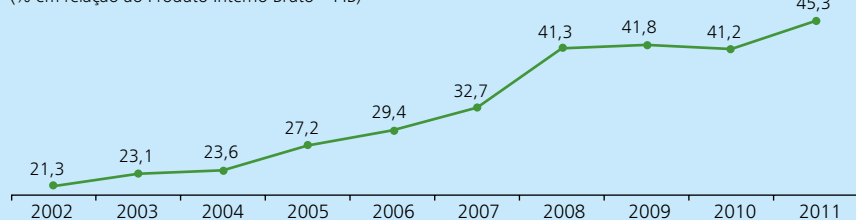
Taxa de desemprego*

(Em %)



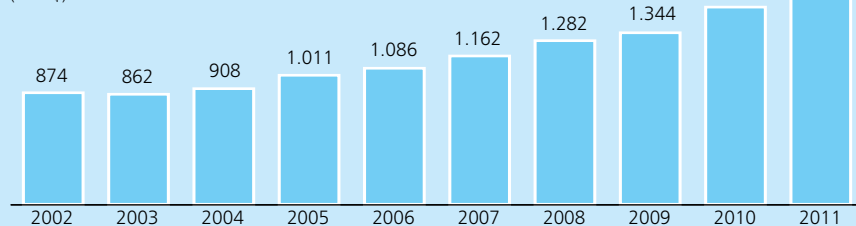
Volume de crédito

(% em relação ao Produto Interno Bruto – PIB)



Rendimento médio nominal*

(Em R\$)



Fonte: Research – Deloitte (com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e do Banco Central – BC)

* Dados correspondentes às áreas metropolitanas de Salvador, Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Porto Alegre e São Paulo

na maioria dos concorrentes emergentes e, mesmo evoluindo em alguns *rankings*, formamos doutores em número cinco vezes menor do que em países desenvolvidos. Além disso, estamos ainda na 24ª posição em volume de patentes registradas, conforme os últimos levantamentos disponíveis para esses temas.

Ações estão sendo endereçadas e a solução virá com o tempo. De forma consequente, mais empresas serão atraídas por essas oportunidades. O que realmente

pode desviar a atenção das organizações estrangeiras são os fatores que nos colocam em situação difícil de competitividade. Amargamos a 53ª posição no *ranking* de 142 países do Fórum Econômico Mundial divulgado em 2011. O que chama a atenção é o excesso de burocracia no nosso ambiente de negócios, um sistema ineficiente e complexo, com quase uma centena de tributos, resultando em uma proporção muito alta de impostos em relação ao lucro das empresas. Os dois pontos dificultam à iniciativa privada tomar a decisão de assumir a responsabilidade na solução desses dilemas.

“O que realmente pode desviar a atenção das organizações estrangeiras são os fatores que nos colocam em situação difícil de competitividade.”

Não podemos perder a oportunidade que este momento traz. Para garantir um futuro de sucesso, chegou a hora de termos um programa de Estado para os gargalos que prejudicam a nossa competitividade, pois se, com todas as dificuldades, conseguimos atrair as maiores empresas do mundo, com a concretização das reformas que são conhecidas, em breve, colocaremos o Brasil em uma melhor posição entre as maiores economias do mundo. ●

Infraestrutura para crescer mais

Para viabilizar o seu potencial de expansão econômica, o País precisa enfrentar o Custo Brasil e investir fortemente em infraestrutura, assegurando a competitividade da indústria nacional no mundo.

Os últimos 60 anos de história em comum entre a Alstom e o Brasil são testemunhas de uma colaboração estável e de um mútuo enriquecimento. Seus parceiros financeiros – franceses e de outros países – contribuíram igualmente para a viabilização de um grande número de projetos. Nesse processo, a Alstom tirou inúmeros ensinamentos de sua atividade no Brasil e conta com uma visão clara do que representa o País estrategicamente.

O Brasil é hoje um país importante – como os outros do grupo denominado BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e, agora, África do Sul) –, cujo peso deve se acentuar. Essa tendência é reforçada pelo potencial de crescimento dos países chamados “emergentes”. Além disso, devido às suas especificidades culturais – boa aceitação de novas

iniciativas, uma dinâmica de implantação sustentável e criatividade –, o Brasil deve cada vez mais confirmar sua posição de “laboratório de boas práticas”, sejam elas de natureza técnica ou de gerenciamento.

O caminho de crescimento é grande e a área de infraestrutura constitui uma das grandes propulsoras. Vivemos um momento decisivo nesse âmbito e as possibilidades de investimentos são inúmeras. É preciso que os gargalos de infraestrutura sejam superados para atingirmos todo o potencial pertinente a um país de dimensões continentais. A economia está crescendo e o Brasil projeta-se como potência do século 21, atraindo investimentos diretos e intensificando as vendas locais.

Investir para competir

Uma só sombra desponta nesse quadro: o Custo Brasil, esse conjunto de obstáculos de natureza fiscal, legal, financeira e



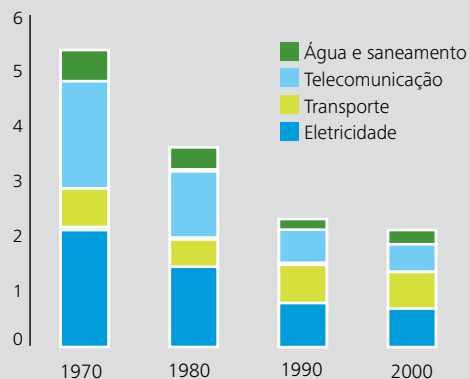
Por **Luc Burton**
Ex-diretor financeiro
da Alstom Brasil
e atual diretor
financeiro da
Puma Energy

Investimento menor que o crescimento

Reverter as taxas de investimento em infraestrutura às bases da década de 70 é essencial para proporcionar um Custo Brasil mais baixo às indústrias que operam no País.

Investimentos em grandes campos da infraestrutura realizados nas últimas décadas

(Em % do PIB)



Fonte: Deloitte (a partir de números do World Bank, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES)

logística que prejudica a competitividade das empresas brasileiras, bem como, seguramente, todo o mercado nacional em relação tanto aos importadores como aos exportadores, ao enfrentarem a concorrência internacional.

É preciso investir ainda mais nas indústrias locais, a fim de gerar uma importante rotatividade na economia interna. É fundamental sabermos que não basta trazer novas tecnologias ou importar soluções. É necessário investir cada vez mais para gerar empregos, renda e demanda.

Temos uma riqueza de recursos naturais e de mão de obra em crescimento. Com as iniciativas públicas e privadas corretas, é possível garantirmos as altas expectativas colocadas em nossas mãos, sendo a infraestrutura um ponto essencial para o desenvolvimento de todo esse potencial. ●

No foco das multinacionais

O aumento do ingresso de capital estrangeiro direto mostra a relevância do Brasil nas receitas geradas pelas subsidiárias aqui instaladas. No momento, em sua terceira grande onda de atração de investimento internacional, o País deve conduzir esforços para reduzir gradualmente o Custo Brasil.

A primeira onda de ingresso de investimentos estrangeiros no Brasil se deu durante o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, na segunda metade da década de 50, liderada, principalmente, pelas empresas do setor automobilístico. Naquela época, as subsidiárias das multinacionais instaladas no Brasil tinham pouca representatividade no faturamento e no lucro global das empresas.

A Cummins, o maior produtor independente de motores a diesel do mundo, ingressou no País na mesma época, por meio de uma distribuidora independente. A primeira fábrica veio em 1971, atraída pela mão de obra barata e matéria-prima abundante, cuja produção era destinada basicamente ao mercado externo. Foi na década de 80 que os

negócios da empresa tomaram corpo e foram impulsionados por incentivos fiscais, como o Programa Befiex, pelo qual a empresa exportadora recebia, de imediato, um crédito equivalente a 14% do valor da operação. Era um incentivo que não poderia ser deixado de lado. Com ele, o Brasil deu um impulso significativo nas suas exportações, contribuindo para o saldo da balança comercial.

O fim do Programa Befiex, em 1989, fez com que as empresas se voltassem para o mercado nacional, reduzindo gradualmente as exportações e aumentando as vendas internas. Nos primeiros anos da década de 90, apesar da abertura das fronteiras promovida pelo governo Collor, o capital estrangeiro continuou ingressando por meio do Investimento Estrangeiro Direto (IED), porém, em uma média histórica ao redor dos US\$ 2 bilhões anuais



Por **Tadashi Yamashita**

Diretor-tesoureiro
para a América
Latina da
Cummins Brasil

(valores correntes), segundo fontes do Banco Central.

Muitas empresas estrangeiras tinham o receio de fazer investimentos maciços no País, principalmente em razão do alto índice de inflação, que chegava a 3% ao dia. O ambiente inflacionário e a volatilidade do câmbio tiravam o sono da maioria dos empresários e dos executivos de finanças, que gastavam horas a fio para explicar seus efeitos nos resultados das subsidiárias. Muitas delas fizeram estudos de viabilidade para decidir se permaneceriam ou não por aqui. Foi nessa época que as multinacionais passaram a investir pesado no sistema de qualidade total, passando a usar as ferramentas pouco conhecidas no País até então, como o Kaizen, o Sistema de Qualidade Total e o FMEA (do inglês "Failure Model and Effect Analysis"), entre outras.

A segunda onda de investimentos estrangeiros, no meu ponto de vista, veio já no final da década de 90, mais precisamente em 1997, com o IED atingindo US\$ 18,9 bilhões. Com a maxidesvalorização do real no período, os investimentos estrangeiros ultrapassaram a casa dos US\$ 30 bilhões. Com o câmbio desvalorizado, era a oportunidade de o capital internacional aumentar os investimentos no Brasil. As privatizações das empresas dos setores de energia e de telecomunicações atraíram também novos interessados. No entanto, apesar do câmbio favorável para o investimento, as incertezas causadas à época da eleição presidencial de 2002 acabaram afugentando os investidores estrangeiros e fazendo com que houvesse uma redução significativa no IED a partir de 2001.

Com a manutenção da política econômica do governo anterior e a promoção da

estabilidade política pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, as multinacionais e os investidores estrangeiros viram que o novo governo não era uma ameaça como se imaginara antes das eleições e voltaram a investir no nosso país. A partir de 2004, as empresas multinacionais passaram também a consolidar as suas operações no Brasil. Muitas delas fizeram do País a matriz regional na América Latina.

Práticas modernas

Além desses fatos, ainda no final da década de 90, muitas multinacionais trouxeram para o Brasil o modelo de gestão da qualidade, conhecido como “Seis Sigma”, cujo conceito é a redução das variações no processo, aumentando a produtividade e melhorando o lucro das empresas. Todas as empresas que abraçaram o modelo saíram vencedoras, tanto no âmbito internacional como no nacional. Outro fato importante

a ser mencionado foi que os produtos fabricados no Brasil passaram a seguir à risca os padrões internacionais de qualidade praticados em suas matrizes. Além disso, as empresas modernizaram os parques industriais, globalizando os produtos e utilizando tecnologia de ponta. Com a globalização dos produtos, as subsidiárias brasileiras ficaram aptas a suprir os clientes localizados no exterior, principalmente em caso de interrupção da produção de uma unidade em outro país.

Pelo fato de o Brasil possuir grandes reservas minerais e fornecedores de produtos primários, a maioria das empresas multinacionais fez do País uma base importante de suprimento de matérias-primas. Muitas delas continuam investindo maciçamente e abrindo novas fábricas em todo o País. Empresas chinesas, coreanas e norte-americanas, principalmente dos setores automobilístico e de máquinas de construção, estão chegando e implantando novas fábricas, atraídas, principalmente, pela Copa do Mundo de 2014 e pelos Jogos Olímpicos de 2016, eventos que estão provocando a terceira onda de ingressos de capital produtivo. Somente em 2011, US\$ 66,6 bilhões ingressaram no Brasil *(veja quadro na página ao lado)*.

Hoje, as receitas das subsidiárias instaladas no País passaram a ter um peso relevante no contexto mundial das multinacionais. No caso da Cummins, por exemplo, o

“Cabe ao governo brasileiro fazer a sua parte, mantendo a estabilidade política e econômica, reduzindo gradualmente o Custo Brasil e o nível de burocracia, além de continuar fazendo investimentos significativos na área da educação, visando à preparação da mão de obra profissionalizante e especializada.”

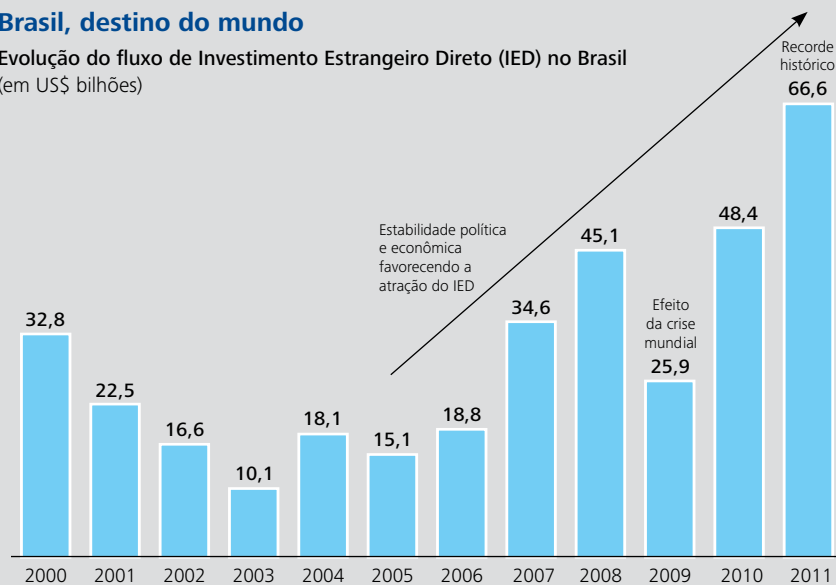
faturamento fora dos Estados Unidos já representa cerca de 60%. A subsidiária brasileira passou a representar algo em torno de 10% do faturamento global, contra 4% do início da década de 90, contribuindo significativamente com o processo de crescimento exponencial da empresa. A subsidiária que nasceu exportando quase que a totalidade de sua produção está hoje focada no mercado interno.

Cabe ao governo brasileiro fazer a sua parte, mantendo a estabilidade política e econômica, reduzindo gradualmente o Custo Brasil e o nível de burocracia,

além de continuar fazendo investimentos significativos na área da educação, visando à preparação da mão de obra profissionalizante e especializada, que já se tornou um fator escasso no nosso país. É também um desafio ao governo manter o equilíbrio entre a produção interna e o setor externo e evitar quaisquer tipos de sobressaltos na condução da política econômica. Com todos esses ingredientes, o Brasil, com as demais economias emergentes em ebulição, continuará sendo considerado um país estratégico e importante para as multinacionais. ●

Brasil, destino do mundo

Evolução do fluxo de Investimento Estrangeiro Direto (IED) no Brasil
(em US\$ bilhões)



Fonte: Research – Deloitte (com base em dados do Banco Central – BC)

Juntos para mudar

O Brasil apresenta hoje um cenário de oportunidades para empresas locais e estrangeiras, mas se tornou um país caro. A saída passa por iniciativas como o Conselho de Competitividade, parte do Plano Brasil Maior, que permite discutir e apontar ações concretas para a perda de competitividade no setor industrial.

Há cerca de 50 anos, um profissional da BASF da Alemanha veio ao Brasil auxiliar na avaliação do local para a instalação de uma fábrica em Guaratinguetá (SP) – até hoje o nosso maior complexo industrial no País. Ao retornar para a Europa, ele registrou: “O Brasil é e continuará a ser o país do futuro”. Hoje, porém, devo corrigi-lo: o Brasil já é o país do presente.

Essa constatação não vem apenas do olhar de um estrangeiro diante da opulência dos recursos naturais e de um povo aguerrido. Dizer hoje que o Brasil é um dos principais mercados mundiais tem embasamento nos resultados positivos das últimas décadas. A nação vive um momento auspicioso. Conquistou a estabilidade econômica, é uma potência no agronegócio, com a segunda maior exportação de grãos do

mundo (atrás apenas dos Estados Unidos), e tem potencial para expandir sua produção agrícola sem prejuízo ao meio ambiente, graças à tecnologia empregada e aos recursos naturais disponíveis.

Também nos últimos anos, viu a mobilidade de classes sociais crescer em uma rápida velocidade, multiplicando o número de consumidores com considerável poder de compra. Ao longo dos próximos 20 anos, contará ainda com outra vantagem competitiva: o bônus demográfico – o País já contabiliza e deverá manter nas duas próximas décadas dois trabalhadores para cada idoso ou criança –, um ambiente propício para o desenvolvimento econômico.

Esse cenário revela oportunidades para empresas nacionais e estrangeiras. O País é considerado uma das alavancas



Por **Alfred Hackenberger**
Presidente da BASF
para a América
do Sul

dos mercados emergentes, que vem apresentando crescimento superior ao das nações desenvolvidas. Em 2020, os emergentes serão responsáveis por mais de um terço do Produto Interno Bruto (PIB) global e contribuirão com cerca de 60% de toda a produção química mundial. No Brasil, dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim) indicam cerca de 10% de crescimento do mercado em 2011.

A indústria química terá um papel particularmente importante no crescimento do mercado ao impulsionar a inovação e contribuir para a sustentabilidade em aspectos relacionados aos recursos naturais, ao meio ambiente, ao clima, à área de alimentos e nutrição e à qualidade de vida.

Nesse contexto, a BASF definiu sete setores estratégicos, em que pretende

contribuir com soluções, ajudando o País a capturar valor das oportunidades ligadas às megatendências globais: transporte, construção, bens de consumo, saúde e nutrição, eletrônicos, agricultura, energia e recursos naturais.

Um país mais caro

O retrato promissor para os próximos anos esbarra, porém, em desafios estruturais que vêm, ao longo de muitas décadas, freando o desenvolvimento pleno da indústria brasileira, tirando a competitividade da produção nacional e expondo ao risco o crescimento sustentável da economia.

A elevada carga tributária, que onera a aquisição de máquinas e equipamentos e a compra de serviços de engenharia, tem sido um inibidor permanente de investimentos produtivos. Os incentivos fiscais concedidos pelo governo são quase sempre de curto



Estímulo à competitividade

Com o Plano Brasil Maior, iniciado em 2011 e com previsão de vigência até 2014, o Governo Federal pretende estimular medidas que tragam mais eficiência ao ambiente produtivo no País. No primeiro semestre de 2012, o programa divulgou um novo pacote com metas e medidas para o cumprimento dos seus objetivos.

Metas

- Estimular os investimentos públicos e privados;
- Aumentar a competitividade da economia brasileira por meio da produtividade e inovação;
- Reduzir os custos tributários, econômicos e financeiros.

Medidas

- Cambiais: continuidade das ações pontuais sobre o câmbio;
- Tributárias: processo contínuo de desoneração;
- Produtivas: estímulo à produção nacional;
- Desenvolvimentistas: financiamento do comércio exterior;
- Defesa comercial: resposta à concorrência internacional;
- Tecnológicas: incentivo ao setor de informação e comunicação;
- Creditícias: programa de Sustentação do Investimento (PSI);
- Automotivas: ampliação na aquisição de componentes nacionais e incentivo a investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Fonte: Research – Deloitte (a partir de consolidação de informações públicas de 5 de abril de 2012)

“A indústria química terá um papel particularmente importante no crescimento do mercado ao impulsionar a inovação e contribuir para a sustentabilidade em aspectos relacionados aos recursos naturais, ao meio ambiente, ao clima, à área de alimentos e nutrição e à qualidade de vida.”

prazo e impedem um planejamento mais amplo dos empresários. Os elevados encargos sociais, que oneram a produção, e a precária estrutura logística, que dificulta as exportações, são outros entraves para o desenvolvimento. O custo de energia é o quarto mais caro do mundo, prejudicando fortemente alguns setores industriais, como o químico. O Brasil ficou caro, muito caro.

Em face desses e de outros fatores, não é surpresa que o PIB industrial brasileiro tenha apresentado crescimento modesto – foi o pior resultado entre os BRICS. Alguns analistas já começam a anunciar um processo de desindustrialização. É preciso reverter a situação. Acreditamos que o Conselho de Competitividade, que faz parte do Plano Brasil Maior (*veja mais informações no quadro da página ao lado*) e que tem por objetivo analisar as causas que afetam a eficiência da indústria brasileira e propor medidas para seu equacionamento,

permitirá ao governo, aos trabalhadores e empresários discutirem de uma forma aberta e construtiva os problemas que afetam cada segmento.

Na área química, temos a expectativa de que questões cruciais, como o custo de matérias-primas e de energia, sejam abordadas e enfrentadas, bem como o apoio efetivo e contínuo à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D). Aproximar a academia, o governo e a indústria é uma iniciativa essencial para a melhoria da competitividade brasileira.

Estamos otimistas de que essa união de forças implicará efetivamente mudanças e ações concretas para enfrentar a perda de competitividade do setor industrial. E, com a confiança dos empresários e investidores em um cenário sustentável de um “Brasil Maior”, ela trará ainda mais investimentos compatíveis com o potencial do País, fazendo com que essa prosperidade seja mantida hoje e sempre. ●

Uma estratégia diante da China

Para enfrentar os desafios impostos pelo dragão do Oriente, a indústria brasileira precisa de uma estratégia em dois planos: país e empresas. Ou seja, não basta entender as políticas públicas. É preciso compreender a empresa chinesa, o seu modelo de negócio e o processo de globalização das cadeias produtivas.

A emergência da China coloca novos desafios à indústria brasileira e ao País como um todo. O processo de crescimento e diversificação da produção industrial da megapotência oriental trouxe oportunidades e, em uma escala maior, desafios a praticamente todos os elementos dos setores produtivos do Brasil, que viram afetadas suas posições nos mercados externo e doméstico.

A capacidade do Brasil de enfrentar os desafios impostos pela China exige mudanças de estratégia em dois planos: no das empresas e no do País. Pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI) têm monitorado o impacto da China sobre as empresas brasileiras e como tem sido o processo de reação da indústria local (*veja quadro na página 40*). De modo geral, as conclusões dessas

pesquisas mostram que as empresas que pretendem sobreviver a esses impactos generalizados têm de ter um diagnóstico das suas fragilidades e fortalezas ante a concorrência chinesa. Isso implica identificar as vantagens competitivas, tanto em sua operação quanto na relação com o ambiente institucional e de mercado em que opera, passando pela avaliação de como a China fecha ou abre possibilidades para a inserção em cadeias de produção globais.

Para a formação de uma estratégia, é importante a compreensão das conexões entre padrão de inserção nas cadeias globais, engenharia e modelo de negócio. O risco de olharmos apenas para os problemas do Custo Brasil e da concorrência desleal é perdermos a perspectiva sobre a escala dos desafios que precisam ser enfrentados.



Por **José Augusto Coelho Fernandes**
Diretor-executivo
da Confederação
Nacional da
Indústria (CNI)

O caso dos Estados Unidos é ilustrativo. A perda da liderança norte-americana na manufatura de vários setores tem múltiplas explicações, mas o fato é que há países que passaram a produzir de forma mais eficiente do que eles. Isso se verifica por medidas objetivas: número de horas para produzir um produto, número de anos para passar da fase de pesquisa para o produto e a acuidade de máquinas, por exemplo.

A desmobilização da manufatura nos Estados Unidos e o crescimento dela em outras nações remetem à produtividade, à inovação e ao entendimento da inserção dos diferentes setores em cadeias de produção global. Essa agenda será o determinante da capacidade do Brasil em desenvolver a sua nova base industrial. O centro da política de reação está nas empresas. É a reação delas que fornecerá, de fato, a sustentação.

O modelo chinês

Para entender a China, é importante compreender o modelo de negócios das suas empresas e como elas se integram às cadeias de produção globais. Elas tiraram proveito da fragmentação da produção em escala global, estimulada pelos ganhos com economia de escala e facilitada pelo desenvolvimento do contêiner na movimentação de cargas e de sua correspondente infraestrutura logística, assim como pela expressiva queda do custo das redes de transmissão de dados e por políticas industriais coerentes com esse ambiente de fragmentação da produção.

A China foi a grande beneficiária do processo de globalização do final do século 20 para o início do 21. A capacidade de se conectar a esse novo ambiente explica uma fonte importante do seu crescimento e da sua transformação no centro das



“O risco de olharmos apenas para os problemas do Custo Brasil e da concorrência desleal é perdemos a perspectiva sobre a escala dos desafios que precisam ser enfrentados.”

redes de produção de praticamente todos os setores industriais.

Na captura de faixas da fragmentação da produção em escala global, a China adquire vantagens básicas associadas a economias de escala e de escopo e a um aprendizado que nasce da especialização. Essas economias conduzem a um sistema que opera com margens muito mais baixas do que aquelas de sistemas industriais mais verticalizados. Essa é a fonte primária da competitividade chinesa.

A especialização reforça esse movimento ao estimular a focalização, a eficiência e o desenvolvimento de conhecimentos específicos, mais difíceis de serem capturados em estruturas industriais menos especializadas. Em uma de suas obras, os autores Dan Breznitz e Michael Murphree, acadêmicos do Georgia Institute of Technology, sintetizam o modelo chinês: “A capacidade de inovação da China não acontece apenas no processo (ou incremento) da inovação, mas também na organização da produção, nas técnicas de fabricação, nas tecnologias, na entrega, no *design* e no segundo ciclo da inovação. Essa estrutura

permite que a China se mova de forma rápida em novos nichos após ter uma visão clara da rentabilidade da invenção original.”¹

Além das políticas públicas

A China como plataforma industrial se beneficia de uma vantagem geográfica: a localização em uma área favorecida por uma rede de superportos que conecta diferentes países – Japão, Coreia do Sul, Malásia, Cingapura e Tailândia, entre outros – em uma forte integração produtiva de uma ampla base de fornecedores localizados nos vários mercados da região. Essa base produtiva, um verdadeiro ecossistema industrial, desenvolveu também uma extraordinária capacidade de produzir com flexibilidade e de reconfigurar processos para atender em quantidade e a um *mix* variado de produtos.

A questão-chave é que, para construir a estratégia industrial brasileira frente a China, não basta entender as políticas públicas. O ponto de partida para a formação de uma estratégia duradoura é entender a empresa chinesa, o seu modelo de negócio e a evolução do processo de globalização das cadeias produtivas.

As cadeias de produção não são estáticas. Elas evoluem em razão de alteração de preços relativos, transformações tecnológicas, logística, avaliações de risco e segurança, perfil da demanda, valores da sociedade – como a sustentabilidade ambiental – e modelos de gestão.

É possível que as cadeias de produção estejam entrando em uma nova fase: de um foco em unir múltiplos elos de baixo custo para cadeias mais curtas, estruturadas em redes regionais de manufatura. Se essa tendência prevalecer, aumentam as chances de o Brasil capturar oportunidades de manufatura. Esse potencial de captura será maior e melhor se o País estiver preparado para oferecer logística eficiente, sistemas de comunicação adequados, modelos de negócio abertos à integração e compartilhamento de informações. Não menos importante, para compor uma estratégia de ponta a ponta, será sempre necessário no nosso país a existência de empresas manufatureiras inovadoras e com capacidade de adaptação.

As iniciativas estratégicas

Na estruturação de uma estratégia para a adaptação da indústria brasileira aos impactos gerados pela China, a empresa é o ponto de partida. Porém, existe um conjunto de ações igualmente importantes, as quais exigem ações público-privadas. A seguir, algumas das medidas que precisam ser estruturadas para um melhor

posicionamento da manufatura nacional diante do modelo chinês:

- **Aumentar a competitividade das empresas e do País:** qualquer que seja o cenário, o Brasil precisa elevar a sua competitividade. A China aumenta o sentido de urgência. O Brasil é hoje uma economia de custos elevados: tributários, logísticos, de infraestrutura, salariais, de energia e de crédito. E tudo sob o envoltório de uma taxa de câmbio excessivamente valorizada.
- **Reforçar a abertura do mercado chinês:** a China dificulta, por meio da escalada tarifária e de barreiras não tarifárias, o acesso de produtos industrializados brasileiros. O Brasil deve ter estratégia e plano de ação para enfrentar os problemas identificados, particularmente no agronegócio, já que o Brasil dispõe de claras vantagens. A ação desenvolvida em favor da carne suína é um exemplo.
- **Consolidar a estratégia para produtos intensivos em recursos naturais:** o Brasil precisa construir uma estratégia que explore a dependência da China de produtos naturais, a fim de maximizar os benefícios dessa relação. Essa abordagem envolve ações em infraestrutura, logística e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- **Estudar o mercado para identificar nichos e oportunidades:** o tamanho do mercado chinês e as suas perspectivas de desenvolvimento demandam trabalhos sistemáticos de prospecção, identificação de oportunidades e ações de promoção comercial.

¹ “Run of the Red Queen”, sem edição em português até o fechamento desta publicação (tradução livre)

- **Examinar as oportunidades de integração às cadeias de valor:** em cadeias fragmentadas, o Brasil precisa identificar os elos em que pode sustentar posições competitivas por meio de economia de escopo, escala e capacidade de inovação. As empresas multinacionais têm feito movimentos para evitar

Ação e reação

Como a China afeta a indústria brasileira e como esta se posiciona

Pesquisas realizadas pela CNI sobre o impacto do modelo de competição chinês às empresas brasileiras apontam para um conjunto de evidências:

- A concorrência com produtos chineses no mercado doméstico afeta uma em cada quatro das empresas industriais, e a exposição à concorrência aumenta de acordo com o porte das organizações;
- A intensidade da concorrência varia com os setores. Os mais afetados são os de material eletrônico e de comunicações, têxteis, equipamentos hospitalares e de precisão, calçados e máquinas e equipamentos;
- A concorrência com os chineses é ainda mais acirrada no mercado internacional do que no doméstico;
- A parcela de empresas que importam matérias-primas, produtos finais ou máquinas e equipamentos tem aumentado ao longo do tempo.

No exame da estratégia das empresas brasileiras para enfrentar essa concorrência, o seguinte padrão de reação sobressai-se:

- Metade das empresas já definiu uma estratégia para enfrentar a concorrência (o índice varia de acordo com o porte da organização);
- As principais ações envolvem o investimento na qualidade e/ou no *design* de produtos e a redução de custos e/ou ganhos de produtividade;
- A parcela de grandes empresas que já produzem com fábrica própria na China é de 10%, concentradas em quatro setores: veículos automotores, máquinas e equipamentos, máquinas e materiais elétricos e material eletrônico e de comunicação.

concentrar seus insumos e matérias-primas em poucos fornecedores, devido ao risco de ficarem sem suprimentos em casos de desastres naturais ou crises políticas. Essa estratégia representa uma oportunidade para as empresas brasileiras capturarem investimentos e se integrarem às cadeias produtivas globais. Em outros casos, em razão do alto nível de competitividade da China, a melhor estratégia para o Brasil é manter a competitividade integrando partes da cadeia de valor ao suprimento chinês. Esse é um movimento que vem sendo realizado por várias empresas brasileiras, tanto a partir de importações como de investimentos na China.

- **Facilitar a transformação estrutural da indústria brasileira:** a questão crítica é o País dispor de capacidade de desenvolver novos setores e produtos nos quais desfruta de boas condições competitivas e de responder aos desafios das transformações globais e da sua indústria. O tamanho do mercado brasileiro e da sua área de influência, bem como as oportunidades que derivam do pré-sal, da energia renovável, de produtos derivados do etanol e da exploração da biodiversidade, são vetores desse processo de transformação.
- **Atrair o investimento direto chinês:** a China tem se transformado em um importante investidor global. Cabe ao Brasil montar estratégias de captura do Investimento Estrangeiro Direto (IED) chinês. Uma área surge

“A desmobilização da manufatura nos Estados Unidos e o crescimento dela em outras nações remetem à produtividade, à inovação e ao entendimento da inserção dos diferentes setores em cadeias de produção global. Essa agenda será determinante da capacidade do Brasil em desenvolver a sua nova base industrial.”

como especialmente promissora: infraestrutura. Os fundos para o setor recentemente criados e em fase de regulamentação podem ser um poderoso instrumento para se atingir esse objetivo. Note-se que os investimentos chineses têm aumentado no Brasil e, mais recentemente, passaram também a concorrer na indústria de transformação.

• **Desenvolver uma estratégia comercial com foco nos interesses da indústria:**

um dos caminhos para enfrentar o desafio chinês é desenvolver uma rede de acordos comerciais em mercados relevantes para a indústria brasileira. Acordos de livre comércio correspondem ao estabelecimento de preferências. À medida que o Brasil consiga desenvolver esses acordos e a China tenha dificuldade de fazê-los, aumenta a nossa capacidade competitiva. Para o Brasil, é especialmente relevante manter margens de preferências nas Américas, em que o México é a principal prioridade, e consolidar a penetração na África.

• **Coordenar ações internacionais:** a subvalorização do *yuan* e os problemas associados às políticas comercial e industrial da China – ao compatibilizarmos à Organização Mundial do Comércio (OMC) – dependem de ações coordenadas em fóruns internacionais.

• **Reforçar o sistema de defesa comercial:** ele deve estar apto a utilizar os mecanismos previstos na OMC com eficácia, tempestividade e competência.

• **Acompanhar a evolução econômica da China:** as políticas empresariais e públicas brasileiras em relação à China não podem ser pautadas pela ignorância. O acompanhamento é importante para identificar de que forma a China se adaptará aos desafios de fortalecer a economia doméstica e aumentar o seu papel no sistema financeiro internacional. O provável aumento da absorção doméstica, a liberalização de capitais e de valorização do *yuan*, a evolução de custos domésticos e as políticas industriais merecem um acompanhamento especial. ●

Nossos desafios na cadeia de TI

O sucesso da indústria brasileira de PCs, com boas políticas públicas, tem apoiado o crescimento do mercado oficial. Para garantir nossa capacidade de concorrer com grupos internacionais, o Brasil precisará agora de maior fiscalização contra a competição desleal.

A indústria brasileira de computadores pessoais pode ser considerada um exemplo de sucesso na introdução de políticas públicas focadas no desenvolvimento econômico e social. O arcabouço de incentivos para a produção de PCs, os computadores pessoais, prevê não só a fabricação local de computadores, mas também o desenvolvimento de uma cadeia de produtores de insumos, como placas-mãe, monitores, memória e discos rígidos, além de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em território nacional.

Dessa forma, o setor de informática gera empregos e fomenta a pesquisa, criando um ciclo virtuoso para o País em termos de renda e de tecnologia. Acima de tudo, o modelo brasileiro é justo, pois concede

incentivos semelhantes para todos os fabricantes, não importando a origem. É por esse motivo que praticamente todos os grupos multinacionais relevantes possuem produção incentivada no território nacional, possibilitando ao consumidor o acesso a uma ampla gama de marcas.

O sucesso do modelo brasileiro contribuiu para o crescimento do mercado oficial nos últimos anos. Antes de 2005, aproximadamente 80% dos PCs comercializados no País eram provenientes do chamado “mercado cinza” (aquele que conta com algum grau de ilegalidade em sua cadeia). Atualmente, é o mercado oficial que responde por cerca de 80% dos volumes registrados no Brasil, segundo a International Data Corporation (IDC). De forma crescentemente legalizada, o



Por **Hélio Bruck Rotenberg**
Chief Executive Officer (CEO) da Positivo Informática

mercado brasileiro tem se expandido em alta velocidade, ultrapassando economias mais maduras, como a do Reino Unido e a do Japão, e tornando-se o terceiro maior mercado de PCs do mundo.

Uma prova irrefutável de que o modelo de produção local não representa nenhum empecilho para o desenvolvimento do mercado.

A concorrência internacional

Um dos efeitos colaterais do sucesso do desenvolvimento do mercado interno é que as boas oportunidades estimularam o aumento de foco de multinacionais em nosso território nos últimos anos, tanto por parte de grupos norte-americanos como de fabricantes asiáticos. Como resultado, o acirramento da competição no Brasil alterou os patamares de rentabilidade da indústria, contribuindo para que convergissem a níveis próximos

aos verificados em países desenvolvidos. Apesar de ter sido acelerado pela fraqueza da demanda nas economias mais maduras, o processo pode ser entendido de forma natural.

São preocupantes os episódios de competição desleal com *notebooks* importados, um problema recorrente no País. Grandes volumes de PCs fabricados na Ásia entraram no mercado local com preços bastante reduzidos. Esse processo ocorreu com sinais de subfaturamento, dado que existe uma carga tributária superior a 40% para importações dessa natureza, o que seria teoricamente suficiente para inviabilizar economicamente a entrada de computadores já acabados no Brasil. Deficiências de fiscalização em nossas alfândegas permitiram tais importações, prejudicando toda a indústria nacional. Os impactos permanecem até a atualidade,

mesmo após a implantação de melhorias na fiscalização por parte do governo, pois os preços dos computadores, uma vez fortemente reduzidos no mercado, ainda encontram resistência para retomar aos patamares anteriores. A lição serve de alerta ao governo, para que permanentemente assegure condições igualitárias de competitividade para a indústria oficial de computadores.

Além de um maior esforço de fiscalização do mercado, outro ponto que merece a

atenção dos formuladores de políticas de desenvolvimento recai sobre a isenção do PIS e da COFINS para PCs importados. Não faz sentido mantermos tal benefício à manufatura estrangeira, quando já temos desenvolvida uma indústria local com capacidade de oferta bem acertada em relação à demanda. O fato não significaria protecionismo, dado que é crescente a participação de empresas estrangeiras com produção local no mercado brasileiro de PCs.

Dados de mercado comprovam essa tese. Atualmente, no *ranking* de vendas dos cinco maiores fabricantes, já são quatro pertencentes a grupos multinacionais. Há dois anos, eram as empresas brasileiras que dominavam essa lista. O único fabricante nacional que se tem mantido sólido no mercado brasileiro é a Positivo Informática, mantendo sua liderança em vendas há seis anos, segundo a IDC.

Operar nesse mercado e competir com grandes grupos internacionais é possível. Nossa liderança de mercado é a maior prova disso, sendo consequência natural de uma fórmula geradora de valor para os clientes, uma administração ágil e uma árdua busca por custos competitivos. É fundamental a existência de regras claras e aplicadas a todos, para que o mercado brasileiro mantenha sua trajetória de crescimento e de geração de contribuições para o desenvolvimento tecnológico do País. ●

“O modelo brasileiro é justo, pois concede incentivos semelhantes para todos os fabricantes, não importando a origem. É por esse motivo que praticamente todos os grupos multinacionais relevantes possuem produção incentivada no território nacional.”

“É fundamental a existência de regras claras e aplicadas a todos, para que o mercado brasileiro mantenha sua trajetória de crescimento e de geração de contribuições para o desenvolvimento tecnológico do País.”



Elo forte em toda a cadeia

Como base fundamental da cadeia da indústria manufatureira, a mineração e a siderurgia podem, juntas, a partir de uma atuação mais cooperativa entre si, enfrentar melhor seus próprios desafios e ampliar ainda mais o seu papel pelo desenvolvimento do País.

Os segmentos de mineração e siderurgia estão na base que sustenta o desenvolvimento da indústria no País. Ao entendermos os desafios que ambos enfrentam atualmente e avaliarmos os caminhos para superá-los, na verdade, estamos discutindo meios de ampliar a competitividade em todos os setores da indústria manufatureira. E é exatamente disso que precisamos neste momento.

Ao analisarmos a proximidade e interconexão entre esses dois segmentos, uma maior colaboração entre os seus respectivos agentes passa a ser vista como uma tendência, ao mesmo tempo, emergente e necessária. Apesar dos inúmeros desafios que o setor de mineração encontra – novas fontes de financiamento, aumento do custo e concorrência por

recursos com os setores de energia e de infraestrutura – e o de siderurgia – sempre em busca de se proteger da volatilidade dos preços das *commodities*, partindo, por exemplo, para operações de *hedge* ao participarem diretamente do financiamento do setor de mineração –, ainda há espaços para avançar nas duas áreas. O número crescente de operações de *joint venture* entre empresas dos dois segmentos para otimizar suas operações já evidencia esse movimento de maior cooperação, o que tem tudo para se ampliar.

Volatilidade e outras questões

Na mineração, as principais questões que afetam o segmento devem permanecer praticamente inalteradas ao longo dos próximos anos. Porém, ao fazermos uma análise por meio de uma lente macroeconômica e geopolítica, torna-se claro que as dificuldades que afligem a



Por **Eduardo Tavares Raffaini**
Líder da Deloitte
para o setor de
mineração

indústria estão atingindo rapidamente um nível extremo e sem precedentes.

O aumento dos custos não é novo, mas é cada vez maior. Mudanças nas políticas fiscais e do governo vêm ocorrendo há anos, mas o volume dos custos associados e sua imprevisibilidade estão aumentando. A volatilidade dos preços das *commodities* é maior do que nunca, em parte, devido à incerteza do mercado e às demandas, sem precedentes, de governos e empresas da Ásia. Questões em torno da sustentabilidade, que envolvem a preservação do meio ambiente e a garantia de direitos humanos nas práticas de trabalho, têm se transformado frequentemente em episódios de ativismo comunitário e agitação social.

A escassez de mão de obra, por outro lado, continua aumentando. O efetivo

em caixa das empresas tem aumentado, resultando em expectativas crescentes por parte dos acionistas. Portfólios de projetos de investimentos assumem um papel cada vez mais relevante. E, além de tudo isso, o ambiente regulatório continua restritivo.

Eventos que acontecem a cada 100 anos também estão ocorrendo com uma regularidade assustadora. Além dos efeitos de longo prazo da crise financeira mundial que continuam a repercutir, principalmente na Europa, os fenômenos meteorológicos destrutivos estão cobrando o seu preço.

À medida que essas forças globais convergem, os líderes das empresas de mineração devem enxergar além dos cenários tradicionais usados em seus planejamentos. Para prepararem-se diante dos riscos não previstos anteriormente, as empresas devem começar a

incorporar cenários mais complexos em seu planejamento estratégico. Elas também devem estar dispostas a buscar soluções não convencionais para desafios convencionais, se realmente esperam resolver algumas das questões mais endêmicas do setor.

Siderurgia e sinergia

Na siderurgia, a concorrência global tem um peso mais forte. O aço produzido em países como China e Índia consegue entrar com

preços competitivos no País, o que afeta fortemente as fornecedoras locais. Nos maiores competidores do setor, pelo menos naqueles que apresentam preços atraentes – novamente os chineses e indianos –, nota-se uma sinergia maior entre a mineração e a siderurgia, o que traz ganhos competitivos na área global e oferece uma melhor base de sustentação à indústria. Seria este um caminho interessante ao Brasil? Possivelmente. Este é um fator que depende de diálogo e da cooperação do governo como líder do debate.

“A reflexão sobre o papel da indústria de base no apoio à cadeia manufatureira não pode ser pontual. Diversos elementos diretamente ligados aos desafios da siderurgia e da metalurgia devem ser trazidos ao debate para que o País possa cuidar da cadeia da indústria manufatureira como um todo.”

O Brasil é um dos maiores produtores de minério de ferro do mundo e conta também com importante posição em relação a outros minerais. Na siderurgia, ficamos entre os dez maiores. Não deveria existir um diferencial competitivo à indústria manufatureira a partir dessas posições?

A reflexão sobre o papel da indústria de base no apoio à cadeia manufatureira não pode ser pontual. Diversos elementos diretamente ligados aos desafios da siderurgia e da metalurgia devem ser trazidos ao debate para que o País possa cuidar da cadeia da indústria manufatureira como um todo, considerando todos os seus elos e cada um em particular, com foco na competitividade e no melhor custo-benefício dos produtos que chegam ao consumidor final – seja em formato de carros, geladeiras ou computadores. ●

Os dez principais pontos de atenção

Para fortalecer seu modelo de atuação e enfrentar as volatilidades do mercado, as empresas do setor de mineração, no Brasil e no mundo, não podem deixar de prestar atenção a alguns dilemas que impactam diretamente suas operações (*abaixo, os dez principais*). Como etapa inicial de toda a cadeia produtiva e diretamente ligada à siderurgia, qualquer problema presenciado na mineração repercute no desempenho de toda a indústria manufatureira.

1. **O custo de fazer negócios:** as empresas precisam trabalhar na redução de custos, principalmente, nos de projetos de capital, insumos e energia.
2. **Caos nos preços das commodities:** a volatilidade exige uma preparação forte devido à incerteza sobre a demanda da China e a crise na União Européia.
3. **A batalha para manter o lucro:** os bons resultados das mineradoras atraem mudanças no ambiente regulatório, com alterações no pagamento de *royalties* e tributação nos lucros, o que exige um modelo financeiro mais estruturado.
4. **A inquietação dos públicos de interesse:** a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa já são elementos obrigatórios e tão importantes quanto a produção, ainda mais em uma atividade que impacta tão fortemente a sociedade.
5. **As dores do mercado de trabalho:** é crescente a falta de talentos para a condução de projetos ao redor do mundo.
6. **Dilemas nos projetos de investimentos:** a competição com outros setores em ascensão por financiamento e mão de obra aumenta os riscos e os custos.
7. **Financiamentos não convencionais:** o mercado de capitais não é o melhor caminho quando a volatilidade dos minérios é intensa.
8. **Os grandes ficam maiores:** ao ampliar a gama de investimentos em todo o mundo, a adoção de controles e sistemas capazes de monitorar os investimentos estrangeiros é fundamental.
9. **A volatilidade é a nova estabilidade:** ciclos críticos têm ocorrido em espaços de tempo cada vez menores. As empresas de mineração devem desenvolver planos de atenuação para interromper a reação em cadeia antes mesmo que os ciclos sejam desencadeados.
10. **A corrida das regulamentações:** em todo o mundo, as leis estão ficando mais rígidas para evitar crises econômicas como a de 2008. Rever os padrões de conformidade regulamentar será uma pressão cada vez maior.

Fonte: "As tendências para o setor de mineração" (Deloitte, 2012)

O país do presente

Os números da economia brasileira mostram um futuro promissor, no qual a indústria automotiva desfruta de oportunidades e desafios. Um mercado tão atraente desperta o assédio global e convoca o produto brasileiro a competir internamente e a atravessar fronteiras, conquistando setores estratégicos.

Há momentos na história em que o exercício de reavaliar o passado e revisitar estratégias, aprendizados e conceitos pode ser uma experiência bastante enriquecedora e surpreendente. A própria Fiat, em uma campanha publicitária de sucesso, já utilizou o *slogan*: “Está na hora de você rever seus conceitos”. Propúnhamos essa mudança de visão quando o Brasil ainda era considerado por muitos o “país do futuro” – de um futuro que parecia não querer chegar.

Passada pouco mais de uma década da campanha, é tão irônico quanto natural ver estampados na mídia os números robustos da economia brasileira. O seu desempenho superou rapidamente os efeitos das tormentas e incertezas que viriam a transformar todo o cenário mundial a partir

de 2008 e fez do País um bom destino para capitais procedentes de várias praças financeiras. Segundo o Banco Central (BC), o Investimento Estrangeiro Direto (IED) somou mais de US\$ 66 bilhões em 2011 (*veja mais sobre o tema no gráfico da página 31*), o equivalente a 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do mesmo período.

Mesmo com a crise na Europa e as incertezas econômicas e políticas internacionais, o otimismo dos investidores com relação ao Brasil não foi golpeado e é reflexo das grandes forças motrizes de nossa economia: as dimensões e a crescente qualidade do mercado interno. Trata-se de uma consequência do ciclo virtuoso que se deflagrou a partir da estabilização da economia na primeira metade da década de 1990 e que foi consolidado nos anos seguintes, por meio dos bons fundamentos da economia e do



Por **Cledorvino Belini**
Presidente do
Grupo Fiat/Chrysler
para a América
Latina

binômio “desenvolvimento” e “inclusão social”, que tem orientado a estratégia econômica ao longo da última década.

O pesquisador Alan Kay, um dos pioneiros da computação pessoal, disse que “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”. O Brasil soube, no passado recente, desenvolver seu grande mercado interno e, assim, projetar seu futuro. Políticas de redução da desigualdade fizeram quase 50 milhões de pessoas ascenderem à classe média ao longo da primeira década do novo século e nos anos seguintes, segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Quem imaginaria isso no Brasil nos anos 80, “a década perdida”?

A reiterada disposição do governo em sustentar o nível de consumo por meio de mecanismos de estímulo, de uma trajetória de redução da taxa de juros, da

preservação dos fundamentos econômicos e do aumento do salário mínimo, entre outros fatores, contribui para a força do mercado interno. Ao final do ano de 2011, enquanto países europeus sofriam com altas taxas de desemprego, o Brasil revelou-se novamente uma nação que avança e surpreende. A proximidade de eventos que demandam obras de infraestrutura, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, é, também, um fator de estímulo à geração de empregos.

Desafios ao setor automotivo

Para a indústria automotiva, o cenário brasileiro é de oportunidades e desafios. Em primeiro lugar, há muito espaço para crescer. Enquanto na Europa o mercado de automóveis é praticamente de reposição, pois a taxa de motorização já atingiu dois habitantes por veículo em média, e nos

Estados Unidos esse número chega a 1,2 veículo por habitante, no Brasil há uma grande demanda a ser atendida. O País conta com um carro para cada 6,4 habitantes. Se quiséssemos, por exemplo, equiparar nossa taxa de motorização à da Argentina, precisaríamos incorporar à frota nacional outros 17 milhões de automóveis. Isso equivale a cinco anos de produção nacional.



“O País tem a seu favor uma posição privilegiada no cenário internacional, um parque industrial diversificado e atualizado tecnologicamente, um sistema financeiro reconhecido por sua solidez e boas práticas, uma população adepta da inovação e um mercado interno pujante e jovem.”

Esse cenário de vastas oportunidades traz também o desafio do crescente assédio global a um mercado tão atraente. A retração das economias mais desenvolvidas provocou grandes excedentes de manufaturados em todo o mundo, e essa oferta passa a ser dirigida aos países emergentes, pressionando fortemente a pauta de importação de produtos industrializados. Os setores produtivos nacionais e o governo buscam formular uma política industrial que fortaleça o produto brasileiro, estimulando a inovação e o fortalecimento das cadeias produtivas, a fim de resgatar sua competitividade.

Nosso desafio é não apenas ser capaz de competir com os produtos importados no mercado interno, mas atravessar fronteiras, enfrentar a competição nos mercados globais e conquistar uma liderança tecnológica em setores estratégicos. A indústria automobilística, que representa 23% do PIB industrial do País e um pouco mais do que 5% do PIB total, considerando-se a cadeia produtiva, está fortemente engajada nesse esforço, sobretudo pelos reflexos que suas operações propagam em toda a economia brasileira.

O fator educação

É importante destacar que a superação dos vários desafios nacionais, como a busca da competitividade sistêmica e a sustentabilidade do vigor do mercado

“O melhor caminho é otimizar a capacidade de investimento em infraestrutura, tecnologia e educação, sem pressionar as contas públicas. Esses investimentos são os pilares essenciais do desenvolvimento sustentável brasileiro.”

doméstico brasileiro, passa por um mesmo ponto crucial: a educação. O País registra avanços no acesso à educação por setores sociais antes excluídos, mas é necessário investir na qualidade do ensino público.

A educação superior é uma prioridade, por ser responsável pela formação dos técnicos, gestores e líderes que conduzirão os processos produtivos e de desenvolvimento tecnológico e social. Porém, é essencial universalizar a qualidade no ensino público de base, para reforçar a cidadania, oferecer igualdade de oportunidades e assegurar contingentes que possam absorver, no nível superior, o conhecimento de que precisamos para realizar nossas potencialidades como nação.

O Brasil pode chegar muito mais longe do que jamais sonhou. O País tem a seu favor uma posição privilegiada no cenário internacional, um parque industrial diversificado e atualizado tecnologicamente, um sistema financeiro reconhecido por sua solidez e boas práticas, uma população

adepta da inovação e um mercado interno pujante e jovem. Mas não podemos perder de vista que o relativo conforto dos emergentes diante da crise que persiste nos países mais desenvolvidos não significa que estejamos imunes às tormentas. Em um mundo interconectado, com os mercados totalmente inter-relacionados, não há onde se esconder.

O melhor caminho é otimizar a capacidade de investimento em infraestrutura, tecnologia e educação, sem pressionar as contas públicas. Esses investimentos são os pilares essenciais do desenvolvimento sustentável brasileiro, pois significam a eliminação de gargalos logísticos e de suprimentos e a definitiva inclusão dos brasileiros no processo de produção de bens econômicos e de conhecimento. A nova envergadura do País e sua capacidade de atravessar momentos de incerteza, apoiadas na força de seu mercado interno e na habilidade de investir, são uma visão reconfortante, mas aumentam nossa responsabilidade de fazer o melhor que a nossa capacidade nos permita. ●

A escalada dos automóveis

Com posição de destaque no ranking global, a indústria automobilística brasileira registrou bom desempenho na primeira década do novo século e mesmo após a crise mundial. Agora, ela precisa encarar o desafio do custo operacional para melhor aproveitar as oportunidades de um mercado interno tão atraente.

Há poucos anos, nem mesmo os mais otimistas economistas e futurólogos conseguiriam acertar a previsão acerca do real potencial da indústria automobilística brasileira. Havia consenso sobre o potencial do País, mas não se esperava uma ascensão tão meteórica do mercado automotivo local no cenário global. Em 2006, o Brasil era apenas o décimo colocado no *ranking* automotivo mundial. Ao final de 2010, pulamos para o espetacular quarto lugar, atrás apenas da China, dos Estados Unidos e do Japão, ao se considerar a venda de unidades (*veja quadro na página 56*).

Na primeira década do novo século, a indústria automotiva brasileira teve como grande conquista se consolidar como um parque industrial forte e amparado por uma

excelente cadeia de fornecedores, com capacidade instalada para produzir hoje até 5 milhões de veículos por ano. Um quadro que continuará a se expandir, alavancado pelos novos planos de investimentos das empresas. Tal perspectiva baseia-se em características existentes e não exploradas ou em novos eventos. A seguir, alguns fatores que justificam a tendência.

Temos uma população de praticamente 200 milhões de habitantes e uma das menores relações de habitantes por veículo do planeta – em torno de sete, ficando atrás, por exemplo, de México, Alemanha, Reino Unido, França, Japão, Itália e Estados Unidos.

Um fato extremamente marcante na economia brasileira foi o crescimento da chamada classe “C”, que saltou de 63 milhões de pessoas em 2005 para mais

* Sandra Mariani acumula grande experiência no setor automotivo, tendo atuado por 19 anos na GM do Brasil e ocupado, no período de 2009 a 2011, o cargo de Chief Financial Officer (CFO) da empresa



Por **Sandra Mariani***

Ex-Chief Financial Officer (CFO) da GM do Brasil

de 100 milhões em 2010. Trata-se de um contingente enorme de consumidores ávidos por produtos como o automóvel. O brasileiro está amparado por uma sólida oferta de crédito e prazos alongados, ainda que as taxas de juros continuem muito elevadas. E cabe lembrar que os níveis de inadimplência continuam relativamente reduzidos.

Os eventos anteriores levaram à consolidação do mercado interno, distanciando-se um pouco de uma grande dependência do mercado externo. As exportações do setor automobilístico continuam com um faturamento expressivo, mas em um ritmo contido, por conta da excessiva valorização do real.

Nos últimos anos, a indústria automobilística brasileira tem registrado sucessivos crescimentos, embora tenha

encontrado um patamar de evolução mais contida já em 2011. No contexto da crise internacional iniciada em 2008, o setor automotivo brasileiro teve um bom desempenho em comparação ao de outros países. Ainda que o cenário atual seja de incerteza, a indústria no Brasil deve continuar a apresentar um sólido desempenho no médio e longo prazos.

Para quem tem a tarefa de projetar investimentos buscando o fundamental retorno aos acionistas, o Brasil indica ter conseguido escapar da lógica perversa traduzida no jargão econômico do *stop and go*, caminhando, assim, para um desenvolvimento sustentável.

Eficiência na gestão dos custos

As empresas instaladas no Brasil ainda enfrentam um custo operacional bastante

“No ambiente atual de negócio, é quase impossível precificar os efetivos aumentos de custos nos insumos e na produção de veículos. Portanto, a eficiência é a condição cada vez mais essencial para competir no mercado brasileiro.”

Rápida evolução

O Brasil ampliou rapidamente suas vendas de automóveis nos últimos anos

Em milhares de unidades vendidas

Países	2008	2011	Var. % (08/11)
China	6.529	14.234	118
Estados Unidos	13.222	12.778	-3
Japão	5.032	4.170	-17
Brasil	2.671	3.425	28
Alemanha	3.318	3.403	3
Índia	1.657	2.800	67
Rússia	2.925	2.653	-9

Fonte: Research – Deloitte (a partir de dados da Jato Dynamics e Anfavea)

elevado. A relação do câmbio – com o real valorizado – somada com a elevação nos salários tornou a situação ainda mais desafiadora. Não há dúvida de que a concorrência feroz das montadoras tradicionais e os novos entrantes no mercado interno exigirão não apenas uma estratégia inteligente, mas um maior esforço de todos nós para controlar custos, eliminar desperdícios e simplificar a forma como abordamos todos os aspectos do negócio. No ambiente atual de negócio, é quase impossível precificar os efetivos aumentos de custos nos insumos e na produção de veículos. Portanto, a eficiência é a condição cada vez mais essencial para competir no mercado brasileiro.

O grande desafio é, em parte, compensado pela perspectiva de o País

continuar a desfrutar da estabilidade política, amparada por fatores como sólidos fundamentos macroeconômicos, aumento da renda familiar, manutenção do crédito e forte demanda global determinada pela China e pelos demais mercados emergentes, além da provável preservação dos preços das *commodities* em patamar elevado.

Somam-se a isso elementos como o início da exploração de petróleo do pré-sal e a realização de grandes eventos como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, que demandarão fortes investimentos em logística e infraestrutura. Ou seja, temos sim muitas razões para continuar acreditando no potencial de crescimento da economia brasileira e da indústria, e em novas oportunidades para quem pretende investir no País. ●



Eficiência na gestão de tributos

A evolução crescente do sistema de arrecadação do País evidencia a necessidade de boas práticas na gestão de impostos pelas empresas, um ponto crítico para a garantia da competitividade industrial.

No campo dos controles fiscais, ainda são diversos os desafios às empresas brasileiras. Mesmo com os avanços trazidos pela adoção do sistema que prevê o oferecimento de arquivos eletrônicos às autoridades fiscais – com a facilitação de confrontos e os testes nas informações –, há um caminho longo a ser percorrido para garantir mais eficiência ao dia a dia das organizações. As estatísticas demonstram, por exemplo, à luz dos efeitos de autuações fiscais, que o cruzamento eletrônico de informações trouxe aumento de arrecadação às esferas governamentais, evidenciando diversos níveis de falhas e fragilidade na governança de riscos das empresas.

Ao adotar um sistema eletrônico para envio das informações às autoridades

fiscais, o Brasil antecipou-se em relação a outros países. A era da tecnologia da informação e os efeitos concretos das fiscalizações eletrônicas são incontroversos. Na época do seu anúncio, o programa, devido ao seu porte extremamente grande, foi visto com desconfiança. Porém, sua estruturação e prática foram colocadas no ar em um tempo relativamente curto, provando que, realmente, a força que faz avançar ou estagnar mudanças econômico-sociais reside nas prioridades que cada uma recebe dos governos. O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) é um dos programas que traduz em esse avanço.

Nesse contexto, é preciso repensar alguns processos e necessidades das empresas para se adequarem a essa nova era do Fisco, com destaque para a importância da capacitação dos profissionais da área



Por **Douglas Nogueira Lopes**
Sócio da área
de Consultoria
Tributária da
Deloitte

de contar com recursos tecnológicos adequados e de adotar as melhores formas para suportar a tomada de decisões. A partir desses pontos, podemos fazer algumas considerações sobre o modelo tributário brasileiro, que é, ao mesmo tempo, um dos mais sofisticados do mundo e baseado em um emaranhado de impostos, taxas e contribuições distribuídos entre os três níveis da Federação.

Aos profissionais que se dedicam à prática fiscal, cabe atender simultaneamente às necessidades de conhecimento técnico e de experiência prática em direito, contabilidade e tecnologia. Entretanto, a própria prática tem mostrado que essa mistura de afinidades é difícil de ser encontrada. Além dessas capacidades, a nova era tecnológica pede também uma considerável mudança de comportamento dos profissionais.

Essa era se impõe por meio da urgência de uma mudança de cultura para que seja possível atender às novas demandas. Aspectos anteriormente “menores”, que não rendiam a devida atenção dos responsáveis, atualmente são essenciais para habilitar os campos corretos dos arquivos eletrônicos. Entre eles, podemos citar os códigos de situação e a substituição tributária.

A partir da demanda de operação em um alto nível de sofisticação dos controles de impostos pelas autoridades fiscais, a compatibilidade de recursos tecnológicos às empresas é também um ponto extremamente importante. Por vezes, multinacionais operam por meio de contratos globais de gestão de tecnologia, o que limita a atuação local e impõe dificuldades e custos adicionais para o atendimento às obrigações fiscais.

“Já passada a corrida para o atendimento às obrigações eletrônicas em seus prazos – o final da primeira década do século 21 foi bem movimentado nesse aspecto –, o atual momento é propício ao planejamento para enfrentar a nova realidade com mais racionalidade.”

Para suportar melhor as tomadas de decisão, o compartilhamento de informações vem se tornando cada vez mais essencial. Mais do que antes e hoje menos do que no futuro, os procedimentos acerca de questões controversas são visíveis e comparáveis entre os contribuintes. Dessa forma, o compartilhamento de experiências e opiniões, por meio de associações de classe, comitês técnicos, consultores e assessores jurídicos, é cada vez mais necessário do que em tempos passados.

Boas práticas

A então comprovada eficiência de controle dos contribuintes pelo Fisco sugere um movimento, por assim dizer, sem volta. Ao contrário, os investimentos já realizados e os bons resultados tendem a focar o empenho das autoridades fiscais de forma crescente nesse novo modelo.

A nova realidade requer boas práticas. Seriam recomendáveis às empresas a

antecipação aos possíveis confrontos de informações e o total controle de seus riscos. Entretanto, a situação ideal é de difícil implementação prática e pode envolver vultosos esforços – financeiros e de pessoas –, e, a despeito de sua ligação direta com a lucratividade, a área tributária ainda é subsidiária a outras diretamente ligadas aos negócios das empresas propriamente ditas. De qualquer forma, existe um nível satisfatório a ser perseguido e que não requer muito além de planejar as atividades, o monitoramento e o cumprimento – passos que são os grandes aliados em quaisquer atividades de gestão.

Já passada a corrida para o atendimento às obrigações eletrônicas em seus prazos – o final da primeira década do século 21 foi bem movimentado nesse aspecto –, o atual momento é propício ao planejamento para enfrentar a nova realidade com mais racionalidade. Para isso, é fundamental rever os processos

internos ligados aos tributos. O mais interessante é que a iniciativa de sanear deficiências pode trazer, em si, a oportunidade de se repensar o modelo de negócios ao avaliar a sua eficiência a partir do ponto de vista tributário.

Por muito tempo, o mercado não percebeu de forma adequada a relevância da tributação indireta. Só em 2011, ela equivaliu a 48% da arrecadação brasileira. Apenas no âmbito aduaneiro, a partir do regime denominado Linha Azul¹, é possível detectar uma oportunidade que

não é aproveitada em sua plenitude pelas indústrias manufatureiras. Certamente, há espaço para planejar os negócios de forma mais estruturada e, dentro da legalidade, gerir a carga tributária de forma mais eficiente, rumo à rentabilidade esperada.

Para identificar oportunidades, entretanto, precisamos inserir os temas aqui apresentados na pauta de relevância das empresas. Repensar é preciso e, aparentemente, estamos em um bom momento para pôr esse exercício em prática. ●

¹ O Linha Azul é um regime aduaneiro que permite às empresas preencher os requisitos necessários às operações de exportação e importação e, dessa forma, operar em um canal diferenciado de tratamento de despacho aduaneiro expresso (Canal Verde)



Inovação • Sustentabilidade • Cooperação • Gestão moderna •
Tecnologia • Eficiência • Economia verde

Capítulo 2

Por um futuro inovador
e sustentável

O papel da indústria
por um novo modelo de
desenvolvimento



Limites e expectativas

Mais do que nunca, a indústria moderna precisará obedecer aos limites dos recursos naturais e dos impactos ao meio ambiente para responder às expectativas das pessoas por produtos e serviços. Para isso, será preciso transformar a essência industrial do mundo.

A importância da indústria na sociedade vem sempre conectada à expectativa de geração de produtos e serviços destinados, em sua essência, a propiciar o bem-estar da humanidade e, ao mesmo tempo, contribuir para a sustentabilidade social pela distribuição econômica dos recursos produzidos.

Ao longo do tempo, a industrialização ficou estabelecida como o grande marco de melhoria da condição de vida das pessoas por meio de uma maior disponibilidade de produtos com ganhos significativos na qualidade e de uma ampla melhoria da rotina diária de um número cada vez maior de pessoas.

No momento da Revolução Industrial, as mudanças foram, em muitos aspectos, uma extraordinária evolução no mercado

de consumo e nas oportunidades oferecidas. Todos os componentes para atingir esse objetivo foram colocados sem questionamentos de qualquer espécie, permitindo que trabalhadores e natureza fossem explorados de forma compulsiva.

Os novos produtos e a enorme evolução proporcionada para a humanidade como um todo justificavam todos os modelos aplicados à época em relação ao trabalhador, ao operário e à natureza. Uma chaminé poluindo era motivo de orgulho. A mudança das áreas rurais para as cidades e a oportunidade de usufruir, ainda de forma tímida, de situações absolutamente impensáveis em suas localidades de origem geravam a viabilidade desse sistema sub-humano presente na rotina dos locais de trabalho.

Por outro lado, era também a oportunidade de aprender uma nova



Por **Luiz Eduardo Taliberti**
Chief Executive
Officer (CEO) do
Grupo Ecoverdi

competência, de operar máquinas novas e de fazer produtos novos e de enorme impacto na sociedade. Abria-se, então, a possibilidade de acesso a um novo patamar socioeconômico e, ainda que timidamente, a uma evolução social. A execução desse movimento trazia junto um custo alto para os trabalhadores, com condições para nós hoje inaceitáveis, mas nascia, ao mesmo tempo, uma oportunidade que não existia. As condições extremamente difíceis geravam uma bela oportunidade para as futuras gerações das famílias que estavam submetidas às condições degradantes daquela situação. Tudo parecia, em um primeiro instante, melhor do que era possível imaginar.

A indústria exerceu, assim, um papel determinante na evolução da sociedade e da economia mundial. A presunção da

existência de recursos abundantes, os efeitos da nova era nas pessoas e no meio ambiente – pelo total desconhecimento destes em sua relação com o mundo – e a melhoria visível do dia a dia da humanidade definiram o papel da indústria na maior parte do século 20: gerar riquezas e produtos sempre desejados por todos. Nada mais interessava ou preocupava.

O acesso a bens de consumo, a produtos inovadores e à realização de sonhos foi o grande indutor direto e indireto da indústria até aquele momento. A realização ocorreu com sucesso enquanto limitada a poucos países desenvolvidos. Os recursos naturais eram obtidos de países pobres destinados a abastecer unicamente as economias ricas pelos valores inexpressivos pagos por aqueles produtos. O domínio econômico esteve com as nações que controlavam o processo de transformação dos recursos

em produtos de consumo até então destinados basicamente às nações definidas como ricas e desenvolvidas. Uma pequena parte da população mundial usufruía e o mundo inteiro contribuía com a exploração inescrupulosa e descontrolada.

No final do século 20, as limitações do modelo de desenvolvimento econômico ficaram evidentes pelos enormes danos sociais e ambientais, pelas limitações de recursos naturais e pelo explosivo crescimento populacional. A exuberância das nações ricas apresentava um alto custo para o meio ambiente, com efeitos em todas as nações. Um debate intenso vem ocorrendo, sem que possamos visualizar uma possível solução rapidamente.

Um novo papel social

Os maiores efeitos ocorrem na indústria e nos bens produzidos por ela. Afinal, os maiores responsáveis pelos danos causados

estão presentes na industrialização e utilização dos recursos naturais para os produtos destinados à sociedade atual. Consideramos estes imprescindíveis.

O desafio da indústria perante a sociedade passa por manter e aumentar a disponibilidade de produtos e serviços dentro dos limites de recursos naturais e dos impactos no meio ambiente. Os efeitos gerados na Revolução Industrial continuam sendo repetidos nos países pobres, que ainda não haviam passado pelo mesmo processo de evolução. A única diferença é que eles estão ocorrendo em prazos significativamente menores.

A China é, sem dúvida, o exemplo mais importante da revolução industrial no século 21, com as mesmas características do início do século 20. Isso significa um aumento expressivo de pessoas com expectativas de consumo iguais às dos países desenvolvidos, convivendo, ao mesmo tempo, com a necessidade de redução do consumo dos recursos naturais e a restrição drástica dos impactos causados ao meio ambiente.

Hoje, a capacidade da indústria de ser a indutora do bem-estar humano continua, mas com outra base de realização. Não temos recursos naturais para atender, no modelo atual de produção e serviços, igualmente a todas as expectativas da população.

“Hoje, a capacidade da indústria de ser a indutora do bem-estar humano continua, mas com outra base de realização. Não temos recursos naturais para atender, no modelo atual de produção e serviços, igualmente a todas as expectativas da população.”

Desenvolvimento e expectativa

A base de desenvolvimento das nações continua a ser muito próxima à existente no início do século passado – produtos como carros, eletrodomésticos e energia continuam sendo os principais indicadores econômicos de todos os países. No entanto, agora não temos mais possibilidade de atender às demandas com o modelo anterior. É necessário transformar a essência industrial do mundo.

A nossa base de expectativa pessoal não se alterou ao longo dos anos. Temos os mesmos sonhos de bem-estar de nossos avós, com uma exigência tecnológica maior, porém, conceitualmente igual. Locomoção independente, comunicação fácil e redução dos esforços com a rotina estarão sempre presentes nos sonhos de cada habitante do mundo. Insira a completa disparidade e desigualdade econômica, com alguns possuindo em abundância e outros com absoluta restrição, e temos a certeza de que a busca desses objetivos, focados em produtos e serviços, continuará a existir sempre. O desafio é como atender a todas as expectativas presentes.

Cabe então à indústria desenvolver novas tecnologias e produtos que possam atender a todos os desejos, considerando os limites da natureza, sejam em recursos ou na capacidade de absorver os produtos ou subprodutos resultantes. Não existe

“A sustentabilidade inicia os projetos e orienta os produtos, exigindo novas qualificações e posturas dos profissionais como razão de sucesso da indústria.”

mais a possibilidade de repetirmos o modelo do século 20. Precisamos estar preparados para atender a um número significativamente maior de pessoas na mesma estrutura de bem-estar existente nos países atualmente chamados de ricos. Na prática, o papel da indústria continua o mesmo, com uma importância um pouco menor que anteriormente, como indutora principal do bem estar das pessoas.

A forma de realizar deve, então, ser completamente diferente. A sustentabilidade inicia os projetos e orienta os produtos, exigindo novas qualificações e posturas dos profissionais como razão de sucesso da indústria. Por esse princípio, estaremos realizando e atendendo às necessidades com equilíbrio perfeito entre os limites da natureza e das expectativas do ser humano. ●

Produzir e conservar mais

O desafio do agronegócio em produzir mais e com menos recursos, respondendo às crescentes demandas da sociedade, é uma barreira que só poderá ser transposta com o apoio da tecnologia. A busca da eficiência e de práticas sustentáveis é essencial para um planeta que abrigará 9 bilhões de pessoas até o meio do século.

Nosso mundo cresce, apesar de todas as crises e dificuldades econômicas dos últimos anos. É um planeta que avança com pressa e, nem sempre, de forma justa. Somos hoje pouco mais de 7 bilhões de pessoas. Independentemente da fonte ou estimativa empregada, seremos algo em torno de 9 bilhões de habitantes em 2050. Como era de se esperar, a maior parte desse crescimento não ocorrerá em países desenvolvidos, mas naqueles em desenvolvimento, onde, por diversas razões, as taxas de natalidade são mais altas.

Ao mesmo tempo, com a maior afluência econômica em várias nações em desenvolvimento, vemos uma mudança de dieta, com o consumo cada vez maior de proteína animal. O impacto dessa

transformação é claro, uma vez que são necessárias várias unidades de proteína vegetal para a produção de uma unidade de origem animal.

Esse cenário leva à estimativa de que teremos de dobrar a produção de grãos no planeta ao longo dos próximos 40 anos. Paradoxalmente, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) para Agricultura e Alimentação (FAO, na sigla em inglês), o número de pessoas famintas no mundo não está diminuindo, mas aumentando, sendo hoje de 1 bilhão de pessoas. Não parece um bom começo.

Ainda no lado da demanda, cada vez mais a agricultura tem sido usada como fonte de energia alternativa, não somente com o etanol (cana-de-açúcar e milho), mas também com o biodiesel. Isso para não mencionar outras possibilidades de



Por **André Dias**
Presidente da
Monsanto do Brasil

utilização, como a obtenção de outros produtos que hoje são derivados de petróleo.

Do lado da oferta, temos várias limitações. Em várias partes do planeta, vemos a redução da área plantada, tanto pelo crescimento da urbanização e da industrialização quanto pela exaustão de solos e de recursos hídricos. Da mesma forma, também a taxa de crescimento da produtividade de várias culturas tem sido menor nos últimos anos. Finalmente, fenômenos climáticos têm reduzido a oferta de vários países e afetado os estoques disponíveis para consumo.

Sobre tudo isso, soma-se a necessidade concreta de preservarmos nossos recursos naturais e não hipotecarmos o futuro de nossos filhos e netos para resolver nossas necessidades. Precisamos fazer cada vez

mais com cada vez menos. Produzir e conservar mais. Sustentabilidade. O Brasil tem um lugar de destaque nesse desafio. Passamos, do início da década de 70 até o início da segunda década do século 21, de país importador de alimentos para um dos maiores produtores mundiais e fornecedor essencial de vários itens. A forma como fizemos isso nesse período dá indicações de como o mundo pode resolver sua equação para alimentar 9 bilhões de pessoas.

Somente conseguiremos resolver o desafio de produzir cada vez mais e, ao mesmo tempo, conservar de forma mais eficiente com o apoio da tecnologia. Apenas ajudando os produtores rurais dos mais diversos tamanhos a produzir de forma gradativa em um mesmo hectare e usando reversamente menos recursos como água e energia é que conseguiremos construir um futuro sustentável. E esse aumento de

“Precisamos fazer cada vez mais com cada vez menos. Produzir e conservar mais. Sustentabilidade. O Brasil tem um lugar de destaque nesse desafio.”

produtividade, necessariamente, passa pela adoção intensiva de tecnologia.

Nosso país tem caminhado a passos largos nessa direção. A estabilização econômica e institucional, o respeito à propriedade intelectual e o ambiente regulatório estável têm incentivado empresas a investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), capacitação e extensão, o que, por sua vez, tem um efeito multiplicador e, mais uma vez, sustentável no campo.

Infelizmente, ainda há um debate conflituoso que opõe lados que poderiam estar juntos, buscando a construção de

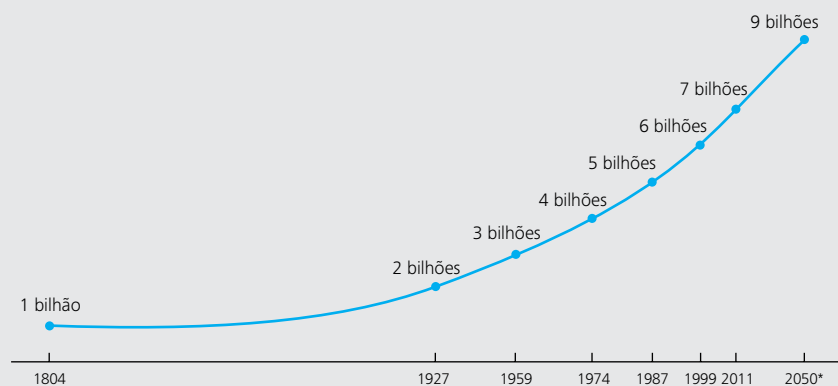
um futuro melhor para o Brasil e o mundo. Conservacionistas, agricultores, empresas e organizações não governamentais (ONGs) têm a oportunidade de construir um ambiente muito positivo. Desperdiçar essa oportunidade é imperdoável.

Na Monsanto, acreditamos que contribuimos com parte da solução desse desafio. Nossa missão: produzir mais, conservar mais e melhorar vidas, com tecnologia aplicada à agricultura. Por esse caminho, poderemos, sim, não somente alimentar, mas também vestir e mover 9 bilhões de pessoas nas próximas décadas. ●

Gente, muita gente

Em pouco mais de 200 anos (1804 a 2011), a população mundial saltou de 1 bilhão para 7 bilhões de pessoas. Apenas até a metade do século 21, a previsão é de que o planeta abrigue – alimente, vista e movimente – 9 bilhões de habitantes. Da década de 1960 até os anos 2000, a expectativa de vida da população mundial passou de 48 para 68 anos.

Evolução no número de habitantes no planeta



* Previsão

Fonte: Fundo de População das Nações Unidas (ONU)



Parte da solução

A indústria precisa enxergar-se como parte da construção do desenvolvimento sustentável e entendê-lo como uma oportunidade de negócio. Nesse processo de busca por soluções sustentáveis, a inovação e a colaboração serão sempre fatores determinantes.

Há vários aspectos relativos ao papel da indústria por um futuro inovador e sustentável, mas todos eles estão atrelados à integração dos princípios da sustentabilidade à estratégia do negócio. A sustentabilidade envolve muito mais do que cuidar dos impactos ambientais associados às operações de cada indústria, que nada mais é do que a forma corriqueira, “*business as usual*”, como se diz no jargão corporativo, de tratar o assunto. Uma postura baseada nas oportunidades de negócio é, sem dúvida, mais atrativa e estratégica.

É fato que os cuidados com os impactos de cada operação não devem ser menosprezados. Ao contrário, eles passam a ser higiênicos, básicos para uma gestão estratégica. Aliás, deve-se começar por

eles. Assim fizemos na Braskem. Temos orgulho dos resultados alcançados. Do lançamento da empresa, em 2002, até 2011, melhoramos significativamente nosso desempenho. Nossas taxas de acidentes pessoais caíram mais de 80% e situam-se em níveis comparáveis aos alcançados pelo setor nos países mais desenvolvidos. Os índices de resíduos por unidade de produto caíram mais de 60% e os de efluentes hídricos, mais de 35%. Quanto ao controle dos gases de efeito estufa, melhoramos mais de 13% a intensidade de emissões entre 2006 – ano em que começamos a realizar nosso inventário – e 2010. Apenas para citar alguns números.

No entanto, isso é insuficiente para o desafio da sustentabilidade. No Brasil e no mundo, avanços aconteceram, sem dúvida, mas os números mundiais e locais



Por **Carlos Fadigas**
Presidente da
Braskem

mostram que ainda há muitos desafios para o alcance de um estágio de desenvolvimento minimamente adequado para todos. Há ainda mais de 1,6 bilhão de pessoas com falta de água e mais de 900 milhões de desnutridos no mundo¹. Há sinais claros do esgotamento de alguns recursos naturais, como fontes de energia ou materiais, ou ainda como destino dos nossos rejeitos. A temperatura média do globo continua a subir. No Brasil, ainda tínhamos em 2009 mais de 15 milhões de famílias vivendo com menos de meio salário mínimo *per capita* por mês e cerca de 10% da nossa população com mais de 15 anos analfabeta. E ainda, em 2008, mais de 40% das residências em zonas urbanas não tinham acesso a sistemas de coleta de esgoto para tratamento². É, portanto, preciso fazer mais. Aí entra o lado da oportunidade.

Respostas inovadoras

Cada indústria pode se perguntar: como meu negócio pode trazer uma solução pela sustentabilidade? Ou como minha empresa pode ampliar drasticamente sua contribuição para atingir esse objetivo? Que solução revolucionária podemos introduzir? As respostas virão e, sem dúvida, a inovação passa a ser um fator-chave para que as respostas tragam, de fato, uma posição diferenciada.

Na Braskem, felizmente, encontramos um aspecto local que poderia nos diferenciar do resto do mundo. A produção de produtos químicos a partir de matéria-prima renovável tem um grande potencial no Brasil. Dois aspectos podem ser destacados:

- A base instalada de produção de etanol e sua melhor eficiência energética;
- A melhor produtividade do etanol produzido a partir da cana-de-açúcar

em comparação com seus concorrentes milho (nos Estados Unidos) e beterraba (na Europa).

Investimos nessa tecnologia e arriscamos introduzir a maior fábrica do mundo para produção de um biopolímero, que chamamos Polietileno Verde. Foram ao todo mais de R\$ 500 milhões investidos. É grande a satisfação em ver que várias empresas estão enxergando nesse produto uma solução para ampliar sua contribuição para a sustentabilidade. Por esse motivo, decidimos continuar a investir em tecnologia mais de R\$ 50 milhões por ano, na busca de novas soluções. Já anunciamos a intenção de construir uma planta demonstração para produzir um novo biopolímero, o polipropileno de origem renovável, e novas rotas tecnológicas continuam a ser pesquisadas.

Além da inovação, esse movimento pela busca de soluções cada vez mais sustentáveis passa por um aspecto muito relevante para a mitigação dos seus riscos: a colaboração. No caso do polietileno verde, encontramos na Toyota Tsusho –

trading da Toyota Corporation, do setor automotivo – o primeiro cliente que decidiu nos apoiar nos passos iniciais do investimento tecnológico. Posteriormente, novas parceiras surgiram. No lado do fornecimento, criamos um código de conduta para guiar nossas escolhas de parceiros fornecedores de etanol que cuidassem adequadamente das questões ambientais e sociais da sua cadeia de produção. Esse código teve ainda o apoio da organização não governamental ProForest. Tivemos também a colaboração do governo do Rio Grande do Sul para viabilizar a instalação da unidade industrial no Estado. Ou seja, o aspecto colaborativo foi fundamental para a concretização desse investimento.

Competição e cooperação

Para concluir, gostaria de questionar o que considero um falso dilema: a ideia de que a competição seja contra a sustentabilidade. Apesar de saber que a cooperação tem sido um dos principais fatores de sucesso para a Braskem e que é também um dos valores básicos da sustentabilidade, entendo que são a

“A colaboração e a competição podem conviver juntas, pela busca de uma solução que chame a atenção da sociedade e que permita obter lucro de forma sustentável.”



competição, a concorrência e a vontade de diferenciação que movem o empresário. Ou seja, a colaboração e a competição podem conviver juntas, pela busca de uma solução que chame a atenção da sociedade e que permita obter lucro de forma sustentável. Para as empresas, não há como sobreviver sem lucro; portanto, a variável econômica é inerente à sustentabilidade empresarial, que, por sua vez, é inerente à sustentabilidade global.

Não é à toa que um dos temas principais da Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada no Brasil em 2012, trata da “Economia Verde no Contexto do Desenvolvimento Sustentável e da Erradicação da Pobreza”. Não haverá sustentabilidade sem que os principais pontos econômicos sejam envolvidos. Não haverá sustentabilidade sem a participação das empresas e da indústria. E sua participação não será suficiente até que todas elas se enxerguem como parte da solução e passem a integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas suas estratégias de negócio. ●

¹ Relatório do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – “Towards a Green Economy” (2011)

² Relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – “Indicadores de Desenvolvimento Sustentável” (2010) e “Síntese de Indicadores Sociais da População Brasileira” (2010)

O papel da indústria da vida

Como uma empresa global do setor de saúde pode promover o progresso econômico e social, a harmonia com o meio ambiente e a perenidade do negócio? A solução passa por caminhos como um diálogo estruturado com os seus públicos e o fortalecimento da responsabilidade social corporativa.

Nesta “aldeia global”¹, onde povos de meridianos opostos estão cada vez mais conectados e interdependentes, a responsabilidade compartilhada e a obrigação de contribuir para um mundo sustentável não podem mais ser ignoradas. Essa urgência exige, dos indivíduos e das organizações, mais compreensão das mudanças que acontecem em nosso planeta e mais criatividade no desenvolvimento de alternativas que possam, pelo menos, desacelerar o seu processo de degradação. As escolhas que ainda temos tempo de fazer podem influenciar profundamente o nosso próprio futuro e o das próximas gerações. E, com certeza, revelarão as empresas que souberem extrair dessa contingência diferenciais competitivos.

As organizações estão hoje muito mais expostas ao escrutínio público pela maneira como tratam as questões ambientais e sociais, com impacto direto na imagem dos produtos que fabricam ou dos serviços que oferecem. Com isso, a presença nos índices internacionais de responsabilidade social corporativa deixa de ser um mero adereço da marca institucional para se tornar um atributo tão definitivo quanto a qualidade ou o preço, o que vem exercendo crescente influência nas decisões de compra.

Diálogo como solução

Como uma empresa global do setor de saúde pode equilibrar os desafios de promover o progresso econômico e social, manter-se em harmonia com o meio ambiente e assegurar a perenidade de seu negócio, principalmente quando seu futuro está tão intrinsecamente ligado à



Por **Heraldo Marchezini**
Diretor-geral do
Grupo Sanofi Brasil

própria capacidade de contribuir para a sustentabilidade em si da existência humana?

Pelo caminho do diálogo permanente, construtivo e mais próximo dos nossos públicos de relacionamento, em todos os mercados onde estamos. Não há atalhos quando a ambição é focar nas necessidades dos pacientes, fornecer soluções inovadoras para demandas médicas ainda não atendidas e preencher as expectativas de uma sociedade emergente – que reivindica mais acesso aos cuidados de saúde – e de funcionários engajados, que não dissociam realização profissional do desenvolvimento humano.

Na Sanofi, a responsabilidade social corporativa vem se fortalecendo como via tangível e estruturada – principalmente

com a evolução de padrões mundialmente reconhecidos –, para ganhar mais eficiência e promover o desenvolvimento sustentável da organização. Estimulada a inovar continuamente, tem como meta responder não apenas aos desafios atuais, mas antecipar-se à evolução de um segmento no qual não há espaço para irrelevância.

Mas, para que a responsabilidade socioambiental possa desempenhar um papel transformador em todos os níveis da organização – e ser claramente percebida extramuros –, o Grupo Sanofi Brasil coloca o conjunto de indicadores de desempenho social, financeiro e ambiental em uma perspectiva mais integrada e compartilhada entre as suas filiais no País. O objetivo é ampliar o campo de visão sobre as melhorias possíveis e as oportunidades de criação de valor.

¹ O termo foi definido pelo filósofo e estudioso da comunicação Marshall MacLuhan, na década de 60



O primeiro relatório de responsabilidade social corporativa publicado pela subsidiária brasileira em 2011 inaugurou um ciclo virtuoso de debates na organização. Essas metas norteiam os esforços da filial na construção de uma agenda própria, em sintonia com a corporação, mas consistente com as demandas locais. Elas revelam também a ambição, legítima, de ampliar e proteger o capital de confiança, acumulado ao longo de décadas de presença no País, aos consumidores, à classe médica e às demais partes interessadas.

Desenvolver um portfólio de produtos adaptado à realidade brasileira, dispor no País da maior plataforma industrial fora da França, ser uma das maiores empregadoras do segmento farmacêutico do Brasil, gerando mais de 5.200 empregos diretos e 2.000 indiretos, são apenas alguns dos vínculos da Sanofi com o País.

A pesquisa é outro elo poderoso, estabelecido há anos com a comunidade científica brasileira. Sétima filial do Grupo em número de pacientes participantes de estudos clínicos, a Sanofi Brasil responde

“A presença nos índices internacionais de responsabilidade social corporativa deixa de ser um mero adereço da marca institucional para se tornar um atributo tão definitivo quanto a qualidade ou o preço, o que vem exercendo crescente influência nas decisões de compra.”

por 40% dos estudos realizados nos países do BRICS, promovendo um significativo aporte de divisas e de novas tecnologias em pesquisa. Mais recentemente, a decisão de aprofundar esta interação com núcleos brasileiros de inovação uniu a Sanofi e a Fundação Biominas num programa estruturado de prospecção de projetos em fases mais precoces – desenvolvidos pela iniciativa privada ou por entidades públicas brasileiras – com potencial para futuro desenvolvimento conjunto com a corporação.

Na área das vacinas, parcerias inovadoras, como as firmadas com o Instituto Butantan e a Fundação Oswaldo Cruz, também retratam a disposição do Grupo de colaborar com alguns dos principais atores da saúde pública brasileira.

Nas fábricas da Sanofi Farma e da Medley, o Grupo Sanofi produz 95% dos seus medicamentos vendidos no País, contribuindo para o

desenvolvimento de centenas de fornecedores locais, o fortalecimento da produção nacional e a geração de milhares de empregos na cadeia de valor. A conscientização dos colaboradores e a melhoria dos níveis de eficiência produtiva e ambiental compõem a base da agenda de sustentabilidade dos sites industriais da empresa.

Para construir um modelo de desenvolvimento realmente duradouro no País, a Sanofi não poderia prescindir de um programa abrangente e sustentado de qualificação profissional. Ao desafiar as estruturas organizacionais verticais para torná-las mais matriciais e colaborativas, tivemos o desafio de proporcionar aos nossos colaboradores uma visão mais transversal das evoluções do mercado brasileiro da saúde, prepará-los para entender as demandas dos diferentes segmentos e oferecer soluções customizadas às suas necessidades. ●

A química da inovação

A indústria química tem um papel fundamental na criação de um futuro mais sustentável. Ao estimular toda a cadeia de valor do mercado, ela funciona como um indutor na geração de soluções inovadoras para um progresso cada vez mais baseado nos preceitos da sustentabilidade.

Trabalhar a química significa fazer parte da vida em todos os sentidos. A atividade é tão nobre quanto delicada, pois, à medida que nossa atuação se expande, nosso poder de interferir na rotina das pessoas e no planeta é muito maior, o que aumenta consideravelmente a responsabilidade.

Gostaria de me deter um pouco sobre esse ponto. A química aplicada induz à transformação em diversas indústrias por meio da oferta de soluções inovadoras que contribuam para o progresso humano. Essa posição estratégica faz com que uma solução implementada no início da cadeia de valor estimule melhores resultados e tenha menor impacto no meio ambiente em outras fases de produção. Há soluções da indústria química que passam por até nove etapas

antes que o produto efetivamente chegue ao consumidor final.

Vale ressaltar que a indústria química é um dos setores mais importantes da economia brasileira. O Produto Interno Bruto (PIB) industrial do setor detém a quarta maior participação entre todos os segmentos, o que reafirma o quão estratégico é o segmento químico para o País, especialmente para elevar a competitividade brasileira no exterior.

A inovação é essencial nesse sentido. As oportunidades de desenvolvimento de uma indústria química indutora de inovações sustentáveis traduzem-se em uma demanda crescente à pesquisa e à criação de novos produtos e processos cada vez mais avançados. O apoio de uma política industrial e de fomento à inovação específica para o setor, reconhecedora



Por **Pedro Suarez**
Presidente da Dow
para a América
Latina

da importância estratégica e do potencial transformador deste, é fundamental para o pleno aproveitamento dessas oportunidades.

Frentes prioritárias

A Dow entende que, na busca por soluções inovadoras, as melhores práticas da indústria química devem concentrar seus esforços em quatro principais frentes:

- **Cultura da inovação:** baseia-se em uma visão clara de que a inovação não é apenas algo que ocorre nos laboratórios, mas tem um valor essencial, que permeia toda a estratégia empresarial e que diz respeito a todos na organização.
- **Pessoas, performance e parcerias:** a inovação começa com pessoas altamente educadas, com amplo acesso a recursos e tecnologias e, acima de tudo, energizadas.
- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** a inovação de produtos e processos deve ser entendida como o fundamento para a abordagem transformadora na busca de soluções, bem como para a habilidade de formar parcerias.
- **Soluções significativas para o progresso humano:** o desenvolvimento dos negócios, da organização e dos avanços tecnológicos precisa estar focado na transformação da condição humana, ajudando a construir o futuro com foco em quatro principais megatendências (*veja quadro na página 82*).

Ciência para um planeta sustentável

O mundo precisa de soluções para grandes desafios nas mais diversas áreas, como energia, mudanças climáticas, água, alimentação, habitação e saúde. Por isso, no Brasil, a Dow tem alguns dos melhores

Megatendências no foco da indústria química

Energia: o Brasil é pioneiro ao criar soluções sustentáveis nas mais variadas indústrias, alavancando seus recursos naturais e a biodiversidade por meio da inovação. Os diferenciais brasileiros na economia verde proporcionam um potencial competitivo incomparável no novo mundo que se delineia para o século 21, e devem permitir ao País avançar no *ranking* global do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum – WEF) – hoje somos a 53ª economia mais competitiva do planeta. Nesse cenário, se encaixa a produção sustentável de plásticos para o mercado de embalagens, em franca expansão não só no Brasil – potencializado pelo recente acesso de milhões de pessoas ao mercado de consumo –, mas em toda a América Latina e no resto do mundo, que demanda por soluções sustentáveis. Estimativas dão conta de que a capacidade de produção mundial de bioplásticos, projetada em cerca de 1 milhão de toneladas em 2011, possa alcançar até 1,7 milhão de toneladas em 2015.

Saúde e nutrição: o mundo precisa hoje de soluções para a segurança alimentar por meio do aumento da produtividade agrícola, do desenvolvimento de alimentos funcionais e de produtos para dieta e controle de peso.

Transporte e infraestrutura: o mundo precisa hoje de soluções sustentáveis para a construção civil, a indústria de transportes e o tratamento da água.

Bens de consumo – eletrônicos e comunicação, eletrodomésticos e artigos de cuidado pessoal: com uma população crescente, vem a necessidade de se consumir mais coisas. Para corresponder a essa demanda, é preciso produzir bens pelos quais as pessoas ao redor do mundo mais anseiam, mas com a preocupação com a sustentabilidade, como eletrodomésticos eficientes em energia, eletrônicos de vanguarda e artigos de cuidado pessoal de alta qualidade.

“As oportunidades de desenvolvimento de uma indústria química indutora de inovações sustentáveis traduzem-se em uma demanda crescente à pesquisa e à criação de novos produtos e processos cada vez mais avançados.”

cientistas e engenheiros dedicados a resolver tais desafios por meio da inovação. Tudo o que fazemos, e como o fazemos, é importante. Dessa forma, investimos não apenas no planeta, mas também nos negócios.

A indústria química tem um papel fundamental na criação desse futuro mais sustentável. Aceitamos a responsabilidade e o desafio – e trabalhamos incessantemente para contribuir no legado para gerações futuras. ●



A construção de um novo futuro

A articulação de um futuro inovador e sustentável na indústria brasileira dependerá da incorporação crescente das melhores práticas por parte das organizações, influenciando o seu modelo de pensamento operacional e estratégico.

O que tem a indústria a ver com um futuro inovador e sustentável? Não seria este um tema para academias, institutos de pesquisa, órgãos de governo e alguns gurus? Vamos, a seguir, discorrer sobre pensamentos e conceitos sobre a indústria de manufatura no Brasil considerando o contexto atual, que se apresenta com complexidade crescente, em virtude de uma série de consequências de movimentos do passado recente.

A inovação, entendida enquanto a ação de fazer algo novo, ou renovado, ou mesmo de forma diferente do que sempre foi feito, é a nova moda e o ponto focal das discussões sobre gestão e sucesso dos negócios. Mas esse tema não é tão novo assim. Há vários anos, a inovação tem recebido diversos sinônimos, em especial, a partir da década de 80, quando

o cenário de globalização e crescimento ainda vigoroso das nações ocidentais do Hemisfério Norte era motivo de segurança de um lado e, de outro, de exigências por resultados crescentes a cada trimestre.

Por conta daquela situação, agravada com as mudanças fortes do mercado financeiro naqueles anos, novas iniciativas e modelagens passaram a ser exigidas, com foco em redução de custos, reinvenção e reengenharia dos negócios e das empresas, e tantas nomenclaturas para um esforço de melhoramento contínuo ou até radical, que sustentasse um resultado crescente, estável, previsível e garantido de *earnings per share*, mantendo a atratividade das ações no mercado de capitais.

Na década de 90, o tema ganhou ainda maior complexidade. A partir daí, o desafio era ser inovador e, ao mesmo tempo,



Por **Marcos da Cunha Ribeiro**

Diretor-
administrativo do
Grupo Jacto

sustentável. O conceito de “sustentável” aqui remete de imediato ao mais adotado atualmente, que seria o do *triple bottom line*, cunhado desde o final da década de 90 por John Eikington, com seu livro agora traduzido para o português, “Sustentabilidade – Canibais com Garfo e Faca” (M. Books Editora). Ocorre que, de fato, a sustentabilidade apoiada por três suportes – pessoas (social), meio ambiente (planeta) e recursos financeiros (economia/resultados) – permite uma melhor compreensão do papel da indústria desde há muitas décadas.

Uma visão crítica

Vivemos um momento crucial para a indústria no Brasil. Nuvens cinzas são dadas como certas em um contexto de real valorizado, comércio se expandindo e economia em geral crescendo, enquanto o setor industrial caminha a taxas abaixo

de 2,5% por anos seguidos e com tendência de baixa.

É preciso, porém, ampliar o nosso ponto de vista. Os diagnósticos, as avaliações de desempenho, os resultados e os estágios de evolução da indústria são feitos hoje, na sua maioria, com base em uma amostra das 500 maiores, das 1.000 maiores ou das pouco mais de 600 organizações com capital aberto na Bovespa. Mas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desde as micro até as megaindústrias, temos no Brasil seguramente mais de 300 mil empresas.

Portanto, a partir de que realidade presente queremos construir a realidade futura da indústria brasileira, como agente de inovação e sustentabilidade? Certamente as melhores práticas virão das grandes indústrias bem-sucedidas, mas a nova realidade

“O processo de construção do futuro não é privilégio do tamanho ou da idade da indústria, mas daquelas empresas que seguiram o roteiro mínimo de esforço e investimento de forma consistente e permanente.”

só se consolidará no futuro se a maioria das grandes, médias-grandes, médias e pequenas empresas também forem agentes conscientes desse processo de fomento da inovação. Elas precisam atuar como mola mestra de sucesso e de crescimento autossustentado, com base em ações adequadas de manutenção dos resultados, com a devida contrapartida para a sociedade e com o uso responsável de recursos do meio ambiente nas relações sociais, comerciais e econômicas, locais e globais.

Pesos e medidas

Aqui, um primeiro ponto crítico. Demming e Juran, desde a década de 50, já asseveraram que só se pode melhorar aquilo que se consegue e sabe medir. Pois bem, temos a famosa medida de utilização das capacidades da indústria brasileira, que, nos últimos mais de 30 anos, não foi renovada, revista ou atualizada e que, entre períodos de profunda recessão e alta expansão de consumo, varia seus índices sempre entre 78% e 85% de ocupação. Pois bem, isso implicaria dizer

que o Brasil está sempre prestes a sofrer de inflação de demanda, que o governo está sempre devendo subsídios ou linhas de financiamento para aumento de capacidade e que a indústria de bens de capital e a importação alternativa dos meios de produção deveriam, todos os anos, estar com um movimento mínimo médio superior ao do crescimento da própria produção industrial. Isso não me parece verdade, mas, sem dúvida, um ponto convencionado, a ser questionado pela indústria, que pretende ser agente de mudança para o futuro de inovação e sustentabilidade.

Um segundo ponto crítico é que os critérios de produtividade ainda são incipientes para a maioria das nossas organizações industriais. O conceito de “excelência operacional” tem crescido em nível de consciência empresarial, porém, o que vemos ainda com muita frequência é uma série de soluções de curto prazo e de extrema influência emocional. Basta o dólar norte-americano estar desvalorizado e os financiamentos ficarem mais fáceis pela maior liquidez momentânea do mundo e vemos a balança comercial desequilibrar no quesito de importação de novas capacidades. Em geral, sem uma análise de mercado adequada e sem um plano de vendas e marketing que justifique o investimento em ativos, o rebote vem rápido, com falta de geração líquida de caixa e, portanto, sofrimento para autossustentar o crescimento consequente do capital de giro.

A visão sistêmica dos processos fica hoje enevoadada por siglas e rótulos, sem a necessária consistência: TQM, Círculos de Q, A meta, Seis Sigma, Lean, Kaizen, Just in Time, Total Cycle Time etc. Cada uma dessas metodologias traz um conjunto extremamente válido de excelentes conceitos, mas a maioria funciona como complementares e suplementares uns em relação aos outros. Qual a falha? Problemas em implementação e falta de perseverança e consistência. Neste caso, entenda-se “consistência” como uma coerência permanente, em longo prazo – coerência de ações, decisões, investimentos, atitudes, liderança e objetivos. E por que falta coerência? Basicamente pela existência de um sistema de leis trabalhistas com mais de 60 anos, sem grandes inovações e com pouca flexibilidade para os tempos atuais e frente aos concorrentes internacionais.

P&D incipiente

Os investimentos em P&D no Brasil ainda são incipientes, se avaliarmos somente aqueles efetivamente alocados na atividade industrial. Inovação tem um forte componente de P&D quando aplicada especialmente a produtos e soluções, mas os índices de investimento no Brasil ainda estão muito aquém dos nossos concorrentes mundiais. Mesmo depois do advento da Lei do Bem, temos um paradoxo a enfrentar no tocante aos esforços de P&D.

Uma das características da gestão industrial no Brasil foi historicamente tentar replicar modelos importados sem a devida consideração das diversidades de cenários e contextos. Raramente ocorreram discussões focadas na gestão empresarial do ponto de vista econômico-financeiro. Em parte, porque sempre se está à espera de que o governo venha em socorro, com barreiras à concorrência externa, ou com financiamentos subsidiados para investimentos em capacidades, ou mesmo para sustentar capital de giro, e assim por diante.

Aparentemente, por muito tempo, houve a ilusão da réplica dos modelos das nações mais desenvolvidas. No início, o planejamento e a estratégia eram ruins ou negligenciados e melhoraram no tempo substancialmente. Ocorre que, hoje em dia, infelizmente, as implementações das estratégias continuam pobres e sofríveis.

Visão econômico-financeira

No nosso país, o custo de capital ainda é dos mais altos do mundo, a despeito de que o crédito melhorou e sua disponibilidade cresceu. Qual a queixa dos bancos de fomento e investidores de mercado nos últimos dez anos? Que não temos bons projetos suficientes para a disponibilidade de capital de investimento e crédito para investimentos na produção.

No entanto, se o custo de capital é ainda dos mais caros, o capital de giro e o giro financeiro das operações de produção e distribuição são críticos e importantes. Aqui começa a sustentabilidade da indústria no plano econômico e social. Não se pode pretender crescer e enfrentar flutuações normais de demanda com alavancagem de capital de giro com base em crédito bancário e/ou desconto de duplicatas. Não há sustentação no ciclo total do negócio e o impacto é direto no entorno da empresa, com as contratações ou demissões cíclicas. O crescimento autossustentado, com autofinanciamento de capital de giro, é a chave da longevidade do empreendimento. E a velocidade do giro desse capital na cadeia de valor e de suprimento da indústria é a forma mais eficaz de manter a rentabilidade saudável e que permita o reinvestimento no crescimento.

Se o Produto Interno Bruto (PIB) industrial já representou mais de 38% do PIB total brasileiro e hoje representa menos de 32%, com viés de baixa, não podemos, apenas por isso, chegar à conclusão de que está havendo uma desindustrialização no País. Devemos considerar que, depois dos anos 70, o crescimento do PIB no setor de serviços seguiu a tendência moderna e mundial de crescer a taxas maiores. Deve-se notar também que o Brasil, com sua vertente de agronegócio crescente e importante para a balança comercial do País, mantém uma participação substancial

desse setor no PIB total. Portanto, não é por esse caminho que devemos verificar a desindustrialização.

As operações de fusão e aquisição na indústria de transformação já foram mais fortes em passado recente, mas, na maior parte dos investimentos, houve manutenção do parque industrial e do nível de produção, acompanhando o setor de consumo, maior puxador do crescimento nos últimos dez anos. O câmbio tem sido colocado como bode expiatório do processo de desindustrialização, mas, convenhamos, não é papel da indústria reclamar por intervenção nessa área, mas planejar e executar projetos de competitividade eficazes em um cenário e contexto já conhecidos desde 2004 e com fortes tendências de manutenção em níveis que nunca serão suficientes para compensar nossas ineficiências competitivas e o Custo Brasil reticente e anacrônico.

O maior risco que temos hoje no setor industrial, além dos custos trabalhistas já instalados e do recrudescimento da fiscalização sobre leis e normas arcaicas, é o custo crescente de investimentos em qualificação, capacitação e aperfeiçoamento da mão de obra direta, indireta e técnica. Isso porque o apagão de mão de obra pelo atual pleno emprego está acompanhado de um processo também anacrônico de qualidade decrescente no sistema de ensino, além



de certo estímulo à manutenção de trabalho informal intermitente, amparado por programas assistencialistas. Sem dúvida, o sistema “S”, também mantido pelas indústrias, é ainda uma exceção positiva no cenário da educação, mas insuficiente.

Exemplos de sucesso

Certamente não é possível esgotar as alternativas de caminhos para o sucesso da indústria brasileira. Encontraremos hoje, com alguma facilidade, casos exemplares. As multinacionais brasileiras em crescimento global são bons exemplos de que tudo isso é possível. Mas não vamos nos iludir achando que seja fácil. Nada disso acontece em menos de 3 a 4 anos de muita perseverança e consistência e com algum sofrimento a partir da decisão de ser inovador e sustentável.

Por outro lado, devemos ter em mente que o processo de construção do futuro não é privilégio do tamanho ou da idade da indústria, mas daquelas empresas que seguiram o roteiro mínimo de esforço e investimento de forma consistente e permanente. A indústria brasileira não deve preocupar-se se representará 30% ou 40% do PIB nos próximos 10 ou 20 anos, mas se ela permanecerá gerando valor para os clientes e riqueza para o País, crescendo domesticamente na proporção da demanda e internacionalmente por ser competitiva por seus valores próprios.

“A indústria brasileira não deve preocupar-se se representará 30% ou 40% do PIB nos próximos 10 ou 20 anos, mas se ela permanecerá gerando valor para os clientes e riqueza para o País, crescendo domesticamente na proporção da demanda e internacionalmente por ser competitiva por seus valores próprios.”

O papel social extramuros da indústria no futuro inovador e sustentável só irá ser perceptível depois que as boas práticas estiverem firmemente incorporadas nas organizações, influenciando o seu modelo de pensamento operacional e estratégico. Para envolver a sociedade brasileira e fazê-la também inovadora e sustentável, deveremos chegar a um ponto em que a indústria, em sua maioria de representantes, expanda a sua evolução deliberada e compartilhe o conhecimento, acrescido de ação voluntária, apolítica e com investimento real, como algumas poucas fundações têm demonstrado ser possível fazer, na defesa da ética e da sustentabilidade social e ambiental e na educação. ●

Sustentabilidade e responsabilidade social

Os novos tempos trazem diversos desafios no estabelecimento de estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social integradas aos negócios. Elas passaram, porém, a ser imprescindíveis na busca da competitividade empresarial.

N o momento em que estão sendo repensados os conceitos de desenvolvimento sustentável e o modelo de “economia verde” proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU), torna-se necessário também refletir sobre como deve ser o modelo de gestão de sustentabilidade e de responsabilidade social na indústria de manufatura para as próximas décadas.

O modelo de “economia verde” é, ao lado da estrutura institucional mundial para o desenvolvimento sustentável, uma das principais pautas da Conferência da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada no Brasil, em 2012. O resultado do encontro estabelece uma nova agenda internacional para o desenvolvimento sustentável.

O estabelecimento de estratégias de sustentabilidade e de responsabilidade social integradas aos negócios das empresas, e particularmente na indústria de manufatura, passou a ser condição imprescindível no sucesso e na busca da competitividade empresarial.

Na ampla discussão dos temas sobre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, um dos aspectos importantes é a definição do papel do setor empresarial no estabelecimento e na implementação de ações concretas e pragmáticas dos negócios e processos – industrialização, distribuição e comercialização –, levando-se em conta as mudanças necessárias para a adequação ao modelo de “economia verde”, alinhadas com os novos conceitos propostos pela ONU.

* Marcelo Drügg Barreto Vianna é engenheiro civil, M.Sc. Ph.D pela Universidade de Birmingham, na Inglaterra, vice-presidente da International Chamber of Commerce (ICC Brasil) e presidente do Comitê de Desenvolvimento Sustentável e Energia da instituição; é também membro do Conselho de diversas empresas e instituições, entre as quais, o Instituto Alcoa e o Instituto do Câncer do Estado de São Paulo; é consultor do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)



Por **Marcelo Drügg Barreto Vianna**

Vice-presidente da International Chamber of Commerce (ICC Brasil) e presidente do Comitê de Desenvolvimento Sustentável e Energia da instituição

O meio empresarial – em particular, o setor da indústria de manufatura e seus segmentos – deve fazer parte da solução das questões ambientais, de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social e tem de atuar de forma proativa e pragmática em ações concretas que incluem redução e eliminação de impactos sociais e ambientais de suas operações e processos, melhoria contínua de eficiência energética, redução de emissões de carbono, utilização de energia renovável nos processos e nas operações, utilização eficiente de água e redução de resíduos, entre outras importantes ações (*ver detalhamento a partir da página 93*).

A Câmara de Comércio Internacional (International Chamber of Commerce – ICC, na sigla em inglês), representando a comunidade empresarial mundial e como resultado de consultas aos executivos

das empresas associadas, estruturou o documento “Dez condições para uma transição rumo a uma economia verde”, que destaca importantes pontos que devem fazer parte da estratégia de negócios das organizações do setor de manufatura e em todos os seus segmentos. Eles são:

- Conscientização;
- Educação e competências;
- Emprego;
- Eficiência de recursos;
- Ciclo de vida de produtos;
- Inovação e economia;
- Métricas e forma de reportagem;
- Finanças e investimento;
- Governança e parcerias com as partes interessadas (*stakeholders*); e
- Integração dos aspectos ambientais, sociais e de sustentabilidade nos negócios.

A “economia verde” requer três pilares: econômico, social e ambiental, para

uma efetiva transição que permita o desenvolvimento sustentável. O crescimento econômico e social é imprescindível e necessário para a transição a uma “economia verde”, como proposto pela ONU, levando-se em conta recursos humanos e financeiros e planejamento de curto, médio e longo prazos, envolvendo todas as partes interessadas da sociedade.

Os novos conceitos de gestão de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial exigem que as questões de inovação, tecnologia, gerenciamento ambiental e de segurança do trabalho, qualidade e cuidados com os assuntos sociais sejam parte de todos os esforços e ações da direção da empresa e de todos os seus funcionários – não apenas como cumprimento às

exigências legais, mas principalmente como uma questão de conscientização e responsabilidade perante toda a sociedade, na busca do desenvolvimento sustentável, do aumento de eficiência e da competitividade dos negócios.

Desafio a toda a organização

Um dos fatores importantes no sucesso na gestão de sustentabilidade envolvendo as questões ambientais, de segurança do trabalho, de saúde e sociais é o comprometimento da alta gestão, por conseguinte, de todos os níveis da empresa. Esse comprometimento deve ser expresso por meio de uma política de sustentabilidade que integre todas essas questões, escrita de forma clara, para ser seguida, implementada e obedecida por toda a empresa. O gerenciamento de linha é responsável por assegurar conformidade com essa política, a começar pelos níveis mais altos da empresa e descendo a todos os níveis da organização.

A carência de um planejamento das possíveis modificações socioambientais e suas repercussões, e o desconhecimento das questões e dos aspectos de sustentabilidade na implementação e operação de empreendimentos do setor de manufatura, inclusive em seus produtos e serviços, podem ser responsáveis pelas consequências adversas que, posteriormente, vão requerer recursos humanos, financeiros e materiais para serem eliminadas.

“Os novos conceitos de gestão de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial exigem que as questões de inovação, tecnologia, gerenciamento ambiental e de segurança do trabalho, qualidade e cuidados com os assuntos sociais sejam parte de todos os esforços e ações da direção da empresa e de todos os seus funcionários.”

O relacionamento dos empreendedores com as partes interessadas dos setores governamentais, da sociedade civil e da academia é uma necessidade que deve fazer parte da estratégia dos negócios da empresa, na busca do desenvolvimento sustentável.

Na gestão da indústria de manufatura nas próximas décadas, deve-se considerar como premissa a necessidade de incorporar aos negócios das empresas as questões de sustentabilidade e responsabilidade social, não só na organização, como também em toda a comunidade onde atua e participa, envolvendo o maior número de partes interessadas no processo de conscientização em prol do desenvolvimento sustentável.

Da análise de diversos modelos de gestão de sustentabilidade e responsabilidade social – bem como de políticas ambientais, de segurança do trabalho, sociais, de qualidade, de tecnologia e de inovação – de empresas-modelo e de sucesso, no âmbito internacional, orientadas para o desenvolvimento sustentável, observa-se que os principais objetivos e diretrizes estão orientados para:

- Prevenir e controlar a poluição e os impactos ambientais resultantes das operações industriais, seus produtos e serviços;
- Atuar de forma sustentável no controle ambiental e na saúde dos funcionários

e cidadãos nas comunidades onde a empresa opera;

- Obedecer e cumprir todas as leis e regulamentos ambientais, de segurança do trabalho, de saúde e sociais sempre que se fizer necessário, e adotar padrões internos mais restritivos;
- Antecipar questões de sustentabilidade, ambientais, de segurança do trabalho, de saúde e sociais, em respeito ao meio ambiente, à saúde dos funcionários e aos clientes e consumidores;
- Trabalhar em conjunto com o governo, as organizações não governamentais, a sociedade civil e as entidades independentes – academia, associações e sociedade em geral –, em todos os níveis, na busca da transparência e do desenvolvimento sustentável compartilhado;





- Reconhecer a importância do envolvimento contínuo e permanente dos funcionários e do comprometimento da supervisão, assegurando que eles tenham o necessário suporte e treinamento nas questões ambientais, de segurança do trabalho, de saúde e sociais;
- Elaborar inventários de emissões de gases de efeito-estufa e adotar mecanismos de redução de emissões;
- Elaborar programas de eficiência energética, de preservação de recursos naturais e redução de uso de água e resíduos, buscando meios eficientes de utilização de matérias-primas, reciclagem de materiais em toda a cadeia de produção e distribuição de produtos, combatendo o desperdício e estabelecendo formas mais racionais e sustentáveis de consumo;
- Estabelecer critérios e normas de não utilização de trabalho infantil ou forçado, combate à discriminação e à corrupção das suas operações industriais, distribuição e comercialização, bem como de fornecedores e clientes, mantendo processos de monitoramento e verificação de fornecedores de bens, serviços e produtos;

“Nos negócios da próxima década, torna-se necessária e primordial a incorporação dos modelos de gestão de sustentabilidade, de acordo com os conceitos do modelo de ‘economia verde’.”

- Elaborar planos de emergência e de contingência para serem implementados em situações que possam comprometer as operações industriais, de distribuição e de comercialização de produtos e serviços com relação aos funcionários, à sociedade, ao meio ambiente, a consumidores e clientes;
 - Identificar situações que possam expor a empresa a perdas materiais, passivos ambientais, trabalhistas, riscos e contingências futuras;
 - Implementar análise do ciclo de vida, como também de estudos de impactos socioambientais e de riscos inerentes aos processos industriais e de produtos e serviços;
 - Adotar tecnologias limpas, que permitem a redução dos resíduos por meio do uso mais eficiente de energia e de matérias-primas, e, conseqüentemente, a minimização, a reciclagem e o reaproveitamento de rejeitos;
 - Assegurar a implementação de práticas sociais e de redução da pobreza nas comunidades onde a empresa atua;
 - Implementar mecanismos de auditoria, monitoramento de processos e verificação de conformidade legal, de normas e padrões internos da empresa, e aderência e cumprimento de metas, objetivos, métricas e indicadores de sustentabilidade estabelecidos no planejamento e na implementação de ações e atividades empresariais;
 - Adotar mecanismos de transparência para combate de corrupção, respeito aos direitos humanos, inclusão social e promoção dessas estratégias para os clientes, os fornecedores e a comunidade onde a empresa atua.
- Nos negócios da próxima década, torna-se necessária e primordial a incorporação dos modelos de gestão de sustentabilidade, de acordo com os conceitos do modelo de “economia verde”. No futuro, a indústria de manufatura, para se tornar competitiva na arena global, necessita adequar suas políticas, seus procedimentos e suas normas para as questões de sustentabilidade e responsabilidade social. ●



BASF
The Chemical Company



Braskem
Novas formas de ver o mundo



CNI
Confederação Nacional da Indústria



ECOVERDI



FIAT | **CHRYSLER**



MONSANTO



POSITIVO
INFORMÁTICA



Rhodia
Uma Empresa do Grupo Solvay



A Deloitte agradece a todas as empresas e instituições aqui representadas por seus executivos por terem tornado possível a realização desta coletânea de artigos.



Juarez Lopes de Araújo
Presidente da Deloitte



José Othon Tavares de Almeida
Líder da Deloitte no Brasil para a indústria manufatureira

No primeiro ano de seu segundo século de atuação no Brasil, a Deloitte, que sempre participou ativamente do ambiente de negócios local, teve a satisfação de reunir nesta publicação um excepcional grupo de decisores, que representam importantes empresas da indústria da transformação no País.

O resultado deste trabalho, expresso em uma coletânea de artigos inéditos, se traduz aqui em um conjunto de reflexões abrangentes e, ao mesmo tempo, profundas a respeito das grandes questões do desenvolvimento nacional.

“Brasil competitivo – Desafios e estratégias para a indústria da transformação” constitui uma leitura fundamental a todos os que pretendem compreender e lidar com a complexa conjuntura que hoje se apresenta às organizações que operam em um dos mercados mais dinâmicos e emergentes do mundo.