

## Hora certa de investir na demanda

Quem pensa que serão poucos os fabricantes brasileiros de bens de capital capazes de aproveitar o apoio do governo, para duplicar em cinco anos o valor de produção do setor, provavelmente ficaria surpreendido se visse o que anda fazendo a Zanini S. A. Equipamentos Pesados — uma das duas empresas brasileiras, e das seis em todo o mundo, capacitada a fornecer os componentes e montar uma usina de açúcar completa.

Até o final de 1976, a empresa terá investido 120 milhões de cruzeiros, para atingir possivelmente um faturamento de mais de 270 milhões de cruzeiros ainda este ano (104 milhões a mais que em 1974). Passadas duas décadas e meia de convivência íntima com o setor canavieiro (a Zanini foi criada exatamente para dar assistência técnica aos usineiros de Sertãozinho — SP que, com outros onze municípios paulistas da região de Ribeirão Preto, responde hoje por uma ponderável parcela da produção de açúcar em São Paulo), a empresa se sente muito à vontade para estender o seu *know-how* na fabricação de usinas a outras linhas.

A descrença em relação ao setor de bens de capital é justificável: afinal, o Brasil importou, em 1974, 3 bilhões de dólares em máquinas e equipamentos (contra 2,3 bilhões no período anterior) e, até recentemente, de todos os projetos aprovados pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial, para a compra destes itens, dois terços referiam-se ao produto importado. Mas a Zanini dá a impressão de que pretende responder ao desafio do governo.

Atualmente, a produção de equipamentos para usinas de açúcar corresponde a 50% do faturamento da Zanini, ficando a outra metade dividida entre usinas para beneficiamento e reciclagem de lixo (que a



Biagi

"Os juros sobre empréstimos podem ser altos, mas não há outra saída."

Zanini também fornece em regime de *turn-key*); fundição para terceiros; caldeiras industriais; lingotes de aço, fornecidos às laminações de São Paulo, aproveitando a capacidade ociosa de produção; pontes rolantes industriais; e "diversos" (fornos para cimento, cal e minério, componentes de prensas para a indústria automobilística, etc.).

Apesar de sua privilegiada posição no mercado de máquinas e equipamentos, exportando para a África, Estados Unidos, República Dominicana, Paraguai, Bolívia, Venezuela, Equador e outros países, a empresa dificilmente desenvolveria seu ambicioso programa sem o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Diz Luiz La-

Biagi, 31 anos, vice-presidente da Zanini:

— O empresariado brasileiro é pobre, os juros cobrados podem ser altos, mas não há outra saída.

Por outro lado, em relação ao fornecimento de equipamentos para usinas de açúcar, há um *gentlemen's agreement* firmado entre empresas e governo, no sentido de que elas evitem de se encarregar de montagens para clientes no exterior. Certamente, esta preocupação do governo se explica pela desvantagem do Brasil em relação às nações industrializadas, quanto à tecnologia — ou seja, a prioridade é para o mercado interno. Para Biagi, este é um capítulo à parte, que poderia talvez merecer um pouco mais de atenção das autoridades brasileiras. Mesmo porque ele coloca o desenvolvimento deste setor como premissa para possíveis soluções na área social: uma política nacional de tecnologia solidamente estruturada possibilitaria, certamente, o revigoramento da empresa nacional, maior oferta de emprego e ampliação do mercado interno.

Quando afirma, por exemplo, que toda companhia estrangeira de engenharia em atividade no Brasil deveria obrigatoriamente se associar a uma empresa nacional, Biagi nada mais faz que manifestar uma preocupação que, no Brasil, é quase tão antiga quanto a própria entrada das primeiras empresas estrangeiras no país. Apenas, ele acha que já era tempo de o empresariado nacional se conscientizar um pouco do problema. E reforça o seu raciocínio:

— A demanda para equipamentos no país é grande. Há muita encomenda, o setor vai bem. Mas a indústria nacional nunca cobrirá a crescente demanda, se não houver uma modificação radical na política de *know-how*.

## Administrações independentes

A Zanini S. A. Equipamentos Pesados integra um conglomerado de dezessete empresas, o Grupo Biagi, onde cada uma tem sua administração inteiramente independente. O Grupo é liderado por Maurílio Biagi, filho de imigrantes italianos, que começou seu trabalho na Usina Santa Elisa, em Sertãozinho.

Por que o Grupo Biagi adotou a administração descentralizada? Talvez, porque ela possibilite maior mobilidade operacional às empresas. O que algumas vezes não ocorre, por exemplo, quando o grupo é dirigido por uma *holding*, centro de todas as decisões. A filosofia da empresa *holding* é particularmente desagradável para Luiz Lacerda Biagi. Ele explica: "A imagem de um grande grupo, onde todas as decisões partem de uma *holding*, é muito antipática para o público."

No caso do Grupo Biagi, que opera numa variada faixa de mercados, a opção pela administração descentralizada foi certamente a melhor saída. Eis a relação das dezesseis empresas que, além da Zanini, compõem o conglomerado:

Atlante S. A. Indústrias Médico-Odontológicas (equipamentos de precisão e equipamentos dentários); Citrorrico S. A. Empreendimentos Rurais (reflorestamento); Refrescos Ipiranga S. A. (refrigerantes); Cia. Açucareira Vale do Rosário (açúcar e álcool); Irmãos Biagi S. A. Açúcar e Alcool, Usina Santa Elisa S. A.; Cia. Agro Industrial Engenho Central (aguardente); Maurílio Biagi e Outro, Fazenda Santa Maria, Fazenda da Pedra (agricultura); Agropecuária Lagoa da Serra Ltda. (agropecuária); Suncorrico S. A. Indústria e Comércio (sucos de frutas enlatados); Solorrico S. A. Indústria e Comércio (adubos e fertilizantes químicos); Transportadora Ribeirão S. A.; Dabi Indústria Brasileira de Aparelhos Dentários S. A. (equipamentos dentários); Racional Engenharia S. A. (construção); Dano do Brasil S. A. (equipamentos para tratamento de lixo); Repasse Distribuidora de Títulos e Valores (mercado financeiro); SEV S. A. (empresa comercial para a venda de açúcar e álcool).

**Desenvolvimento.** Da mesma forma que se preocupa em desenvolver a níveis satisfatórios o seu setor de produção, a empresa aplica um programa intensivo de formação profissional — e este programa é tanto mais importante quando se destaca o papel que os técnicos da Zanini têm assumido na montagem de grandes projetos, encarregando-se inclusive da construção civil e de instalações elétricas e hidráulicas.

Também nesse ponto Biagi

opina que há um gargalo a comprometer seriamente o crescimento do país: "Estamos limitados pela carência de técnicos de nível médio." E, certamente, dos de nível superior, pois o número de empresas brasileiras, que, como a Zanini, podem operar no regime *turn-key*, é bastante limitado. O caminho a se percorrer até atingir este estágio é quase sempre longo, ficando a especialização dos técnicos muitas vezes por conta das próprias empresas.

Quando programou o seu segundo plano de desenvolvimento, a Zanini previu uma completa reestruturação no seu quadro administrativo, com a criação de novas diretorias, em sua maioria preenchidas por seus próprios funcionários. Estas alterações, segundo Biagi, vieram a se refletir de forma acentuada na área de recursos humanos.

Já na área de produto, apesar da importância que determinados itens assumem na política de desenvolvimento da Zanini — como por exemplo o fornecimento e montagem de usinas para industrialização de lixo, em São Paulo (Vila Leopoldina), Belém do Pará, Belo Horizonte e São José dos Campos (estas duas últimas ainda não concluídas) —, o termômetro de marketing da empresa ainda é o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), que tem o monopólio das exportações de açúcar. Explica Biagi:

— O IAA desenvolve um importante programa de estímulo ao setor, aplicando a diferença do preço de exportação do produto no fundo que financia o desenvolvimento da indústria.

As condições destes financiamentos, de acordo com Biagi, são bastante generosas: o IAA cobra juros de 12% ao ano, sem correção, com prazos de até doze anos. Os financiamentos já estão comprometidos até 1980. De modo que a expansão do setor dependeria fundamentalmente da política adotada pelo IAA. Diz Biagi: "Desta política todos se beneficiam, tanto as usinas quanto os fabricantes de equipamentos."

Mas pode-se afirmar também que, enquanto o Brasil mantiver sua privilegiada posição no mercado mundial de açúcar — exportamos até o final do ano passado mais de 2,2 milhões de toneladas métricas, prevendo-se que este ano o país chegará aos 2,5 milhões —, com o produto representando a sua segunda maior fonte de divisas, a Zanini terá sempre perspectivas de bons negócios. Afinal, foi pelo açúcar que ela nasceu. ◊