

## 3 Case Arteccla

Eduardo Kunst\*

- 
- Sediada no Vale do Sinos, a Arteccla produz adesivos, plásticos de engenharia e equipamentos de proteção para diversos mercados. O grupo está entre os três maiores em suas áreas de atuação;
  - Antes com foco em adesivos para calçados, a empresa tem agora como principal segmento a indústria automotiva. O movimento atual é em direção a segmentos com maior valor agregado;
  - Possui dez plantas no Brasil, das quais três no Rio Grande do Sul. No exterior, são cinco fábricas;
  - A internacionalização do grupo iniciou no final da década de 90, quando a América Latina era muito instável;
  - A Arteccla possui *joint venture* no México. Outras duas estão em fase de implementação, uma delas em Caxias do Sul;
  - As decisões de localização são baseadas principalmente em questões estratégicas, e não em incentivos. Presença de *clusters* também é muito relevante;
  - Embora seja de capital familiar, o processo de decisão da empresa é profissional e centrado em fatores racionais;
  - Quando empresas têm dúvida entre duas localizações similares, a facilidade de licenças e a agilidade nas respostas são fatores decisivos;
  - O Rio Grande do Sul apresenta falhas ou carências em três fatores decisivos para investimento: mão de obra, matéria-prima e infraestrutura;
  - A desindustrialização põe em xeque a dependência apenas do setor de serviços. A conclusão é de que a indústria é o que sustenta a economia de um país;
  - A crise financeira internacional segue produzindo impactos, tornando o cenário cheio de incertezas. Nesse panorama, economias maduras estão sofrendo mais do que as emergentes;

---

\*Presidente executivo da Arteccla Indústrias Químicas Ltda.

- A metodologia de trabalho da China, baseada em planos de cinco anos, confere clareza às estratégias das empresas. Diferente do Brasil, onde há sinalizações dúbias;
  - Reunir prestação de serviços com produtos industriais é uma forma de agregar valor e gerar fidelidade de clientes;
  - O equilíbrio entre proatividade e reatividade é fundamental para a política gaúcha de promoção de investimentos;
  - Um conhecimento profundo da indústria gaúcha, por parte do Governo do Estado, pode fazer com que mais empresas venham para o RS;
  - O Rio Grande do Sul não tem estratégia clara para atração de investimentos, mas avançou em reconhecer o problema e abrir diálogo com iniciativa privada.
- 

Abordando a realidade da iniciativa privada na tomada de decisões, Eduardo Kunst trouxe para o debate a experiência da Artecola Indústrias Químicas, empresa da qual é presidente executivo. Com sede no Vale dos Sinos, a companhia produz adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e equipamentos de proteção individual. O grupo está entre os três maiores em suas áreas de atuação.

De acordo com Kunst, houve ao longo do tempo uma mudança de grande impacto na estratégia de mercado da empresa. “A nossa origem é a indústria de calçados, fazendo especialmente a parte de adesivos. Hoje, esse segmento representa menos de 15% da nossa atuação. Migramos fortemente para a indústria automotiva, que hoje é nosso principal segmento, e para a construção civil. Estamos indo para segmentos de maior valor agregado e com melhor potencial de crescimento”, relatou.

## **Decisões por trás de cada unidade**

A Artecola possui dez plantas instaladas no Brasil, das quais três no Rio Grande do Sul. Segundo o presidente, a matriz está situada em Campo Bom por uma questão histórica: foi naquele

município que as atividades começaram. Por fatores logísticos, a segunda fábrica em território gaúcho localiza-se em Caxias do Sul. A partir dessa cidade, conseguem atender o segmento de automóveis, ônibus e implementos rodoviários, gerando facilidade no acesso aos clientes.

No caso da terceira unidade, o que motivou a escolha por Novo Hamburgo foi a presença de um *cluster*. “Nós produzimos calçados de segurança e equipamentos de produção individual, e um dos *clusters* mais desenvolvidos do Brasil nessa área está ali. Esse é um diferencial importante no processo decisório”, justificou. Por outro lado, o debatedor afirmou que, em virtude do alto ICMS, a empresa apresenta desvantagens diante de seus concorrentes de São Paulo e Minas Gerais.

## **Empresa gaúcha, atuação internacional**

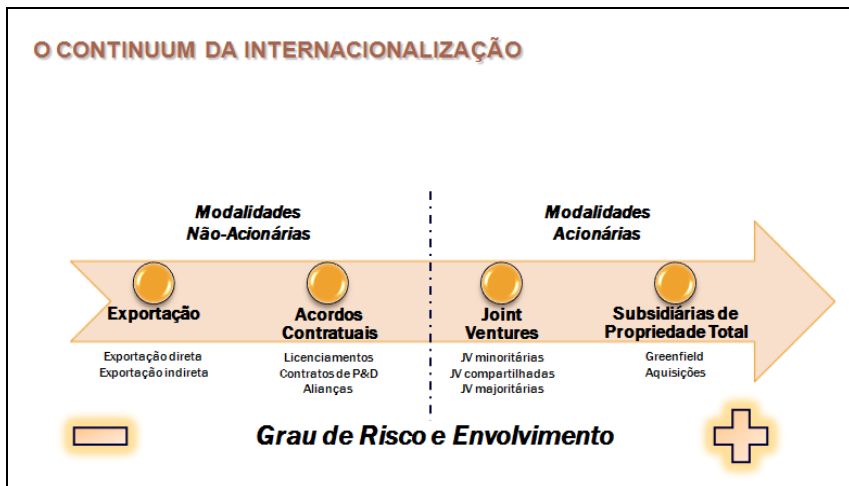
Atualmente, a Artecola possui cinco plantas no exterior. As unidades estão instaladas na Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México. O processo de internacionalização da empresa iniciou no final dos anos 90, quando a América Latina foi definida como foco de atuação.

Segundo o CEO, o cenário não era convidativo à inserção internacional de empresas brasileiras: “Na época, ninguém falava em países emergentes. As grandes economias realmente dominavam o cenário mundial. Elas eram maduras e estáveis, e nós tínhamos uma economia extremamente instável”.

Ele ressaltou que em nenhum dos cinco países houve negociação com os governos locais sobre concessão de benefícios. “A decisão de escolha foi baseada em variáveis estratégicas, nível de estabilidade econômica, tamanho de mercado, acordos de livre comércio e competitividade. Quando nós fomos discutir as implementações, já tínhamos decidido ir para lá”, revelou.



Também por fatores estratégicos, a Artecola constituiu uma *joint venture* no México. Outras duas associações desse tipo estão em fase de implantação no Brasil, uma delas no Rio Grande do Sul. “Vamos instalar uma fábrica em Caxias do Sul, junto com um grupo mexicano que é bastante atuante na Europa e nos Estados Unidos. Faremos uma tecnologia inédita no Estado de perfis pultrudados em compósitos para os segmentos de construção e plantas petroquímicas”.



A outra *joint venture* terá Curitiba como sede. Nela serão produzidas peças para trens, com alto valor agregado. A associação se dará com uma empresa de Bahrein, que é muito presente no segmento e possui fábricas na Ásia, Europa e Estados Unidos. As duas iniciativas têm um elemento comum: “As decisões de locação foram muito mais em cima do nível de tecnologia do parceiro do que outros fatores”.

Segundo Kunst, outra *joint venture* será feita com uma companhia asiática. Trata-se da primeira operação da empresa no Oriente.

## Avanço que ocorre com profissionalismo e critérios

Embora a Artecola seja de capital familiar, a gestão é profissional. “As decisões sobre localização de investimentos acontecem em cima de fatores muito racionais, sem muito espaço para *feelings*. Além do mais, temos de reportar as decisões para os controladores financeiros. Então, é fundamental defendê-las diante deles”, relatou o presidente.

De acordo com ele, quanto maior o valor agregado, o nível e a intensidade de competição, mais relevantes se tornam as questões estratégicas. E quando há duas localizações com condições similares de competitividade? “Se você percebe em determinado local, região ou estado que há facilidade para obter licenças e agilidade nas respostas, isso seguramente vai ser um fator talvez não determinante, mas pelo menos para desempate entre as opções”.

## **Estratégia acima de incentivos**

Com base no histórico da empresa, o presidente ressaltou um padrão da Artecola quanto à escolha de onde investir: “A grande maioria das decisões que nós tomamos sobre a localização de uma planta passa primeiro pelas questões estratégicas. Só depois vai para questões de comparação de competitividade. Muitas vezes, a decisão ocorre porque você está indo atrás de um mercado, de um cliente que está localizado em determinada geografia. Aí não adianta ter incentivos ou vantagens muito grandes para instalar em outra região”.

Outro aspecto muito considerado pela companhia é a existência de um *cluster*. “Às vezes, há um centro de competências em uma região que, para determinada indústria, é altamente relevante. Logicamente o empresário vai procurar negociar outros fatores da melhor forma possível, mas a decisão já está tomada. Você vai para aquele *cluster* porque ali tem as competências de que você precisa”, analisou.

Para Kunst, há um fator cada vez mais levado em conta nas *joint ventures* e nas aquisições: “O mais importante nessas situações é onde está localizada a empresa que será parceira ou comprada. Isso pesa mais do que a decisão regional. Por estar em determinado local, o negócio se torna realmente interessante”.

Ele citou um exemplo prático de como são orientadas as decisões de localização de sua empresa. Em decorrência dos investimentos para instalação de uma fábrica de torres eólicas da Alstom

em Canoas, a filial de Caxias da Artecola iniciará a produção de partes de aerogeradores. “Essa boa notícia mostra como, muitas vezes, não discutimos incentivos. Nós estamos trazendo a linha de produção para cá por uma decisão totalmente estratégica, sendo guiados pelo cliente que está implantando sua fábrica aqui”, explicou.

Comentando o anúncio de investimento da Artecola, o secretário de Desenvolvimento e Promoção do Investimento, Mauro Knijnik, traçou uma diferença: “O exemplo que foi dado aqui, infelizmente, é uma exceção. A experiência que temos na secretaria é bem ao contrário, pois o pessoal vem discutir o detalhe do detalhe do milésimo do incentivo fiscal”. E, em seguida, fez um desabafo: “Sinto-me, às vezes, um bodegueiro da pior categoria, de beira de estrada, tal o detalhe que eu tenho que discutir com as pessoas”.

Ainda sobre o peso dos incentivos para a tomada de decisão, o dirigente da Artecola recordou uma conversa que teve com um empresário do setor de calçados que mantém operações no Nordeste. “Ele disse que isso foi importante na escolha entre um estado e outro, entre um município e outro. Mas o motivo da ida para lá foi o custo da mão de obra. Aparentemente, a decisão de ir para lá se deu pelos incentivos, mas isso foi complementar. A decisão principal desse empresário foi disponibilidade e custo de mão de obra”.

No entanto, Kunst fez uma ressalva: “Dependendo da indústria, os incentivos fiscais podem ser altamente relevantes e decisivos quanto à escolha por determinada região. Os incentivos fazem parte do processo, especialmente quando os fatores estratégicos são menos relevantes”.

## **Os gargalos do Rio Grande**

Segundo o executivo, o Rio Grande do Sul apresenta três problemas centrais em sua competitividade. O primeiro deles é a

disponibilidade de matéria-prima. “O estado não é extremamente abundante em fonte de matérias-primas. No segmento da indústria química, no qual atuamos, grande parte das matérias-primas são importadas. As que não são vêm normalmente do Sudeste e do Nordeste, e apenas uma parte do Polo Petroquímico de Triunfo”.

A segunda desvantagem é o custo da mão de obra, que cresce acima de outros estados e regiões. “Em decisões baseadas em mão de obra, o Rio Grande do Sul está se tornando menos competitivo com o passar do tempo. Salários mínimos regionais e outras questões são extremamente válidas no aspecto social, mas acabam reduzindo a competitividade gaúcha”, avaliou, ressaltando a qualificação dos profissionais locais.

Outra área em que o Estado apresenta falhas graves – e constitui um elemento-chave para a indústria – é a logística. “Portos, rodovias e trens são realmente críticos em termos de disponibilidade, agilidade e custo. Esse é um tema em que precisamos investir bastante no Rio Grande do Sul”, criticou.

A situação atual da infraestrutura traz uma série de prejuízos para a economia gaúcha, na opinião de Kunst. “A gente entende as dificuldades do estado em viabilizar projetos para construir rodovias. Mas, para o Rio Grande do Sul, os custos de não atrair investimentos e de diminuir o nível de atividade no estado superam os custos de construir ou reformar uma rodovia”, ponderou.

Questionado sobre que tipo de ações seriam relevantes para incentivar investimentos nas regiões mais pobres, como a fronteira, ao invés daquelas que já estão consolidadas, o dirigente da Artecola sugeriu a realização de um diagnóstico completo. “É preciso entender melhor que tipo de competências poderiam ser desenvolvidas ali, além de descobrir que tipo de segmentos ou indústrias não teriam grandes desvantagens por estar naquela região”, argumentou.

De acordo com ele, para um segmento em que a logística ou a proximidade de portos ou da costa é fundamental, a operação pode tornar-se inviável. “Levar esses segmentos para lá vai significar



um custo muito alto para o próprio estado, devido a subsídios e incentivos. Essa é uma forma artificial de alocar a indústria. Então, tem de verificar se isso vale a pena ou não”.

Por outro lado, há setores que podem ter uma adaptação melhor à região, exigindo um esforço menor de promoção. “Não adianta criar um *cluster* de conhecimento se não existe indústria. A questão é conseguir criar um *cluster* que realmente cresça. Isso envolve atração de investimentos e aplicação de recursos em treinamento e capacitação”.

## **Indústria: base do desenvolvimento**

Para Kunst, outra grande dificuldade vivida pelo setor produtivo – e não apenas no Brasil, mas no mundo – é a desindustrialização. “A indústria tem uma participação cada vez menor na economia mundial. Os dados são muito claros nesse sentido”. Segundo ele, esse fenômeno tem gerado boas discussões. “Muitos países que optavam por incentivar o terceiro setor estão repensando a questão de estimular o processo industrial”, afirmou.

A razão é que apenas com prestação de serviços, a economia de um país ou de uma região se torna frágil, sobretudo em épocas de crise. “Isso acontece porque não tem uma indústria por trás dando sustentação. Quanto maior a industrialização, mais empregos e mais demanda são gerados. E, assim, são criadas também mais oportunidades para a área de serviços”.

O ponto de equilíbrio, disse Kunst, está em associar a produção industrial à prestação de serviços. Dessa forma, é possível agregar valor e qualificar a relação com os clientes. “Quando você simplesmente entrega um produto, tem uma fidelidade limitada”.

Ao ser perguntado se a indústria brasileira estaria muito atrasada em relação à europeia, o debatedor foi enfático: “Nós temos uma questão de *timing* bastante diferente. Então, o mais inteligente seria não copiarmos as economias maduras. Se fôssemos sim-

plesmente seguir os movimentos da indústria da Europa, não estaríamos agregando valor”.

Ele acredita que o país tem condições de se diferenciar em alguns segmentos, incluindo áreas baseadas em recursos naturais. “Quando a gente fala em fibras naturais, o Brasil tem uma vocação muito clara em relação à Europa e aos Estados Unidos. Temos uma atuação muito grande nessa área”, exemplificou.

## **O tempo passa, a crise permanece**

Junto à desindustrialização e às falhas em fatores decisivos para o investimento, o presidente da Artecola enxerga outro obstáculo à atividade das empresas: “Não existe cenário pós-crise. Nós estamos vivendo uma crise e não sabemos onde ela vai parar. É um cenário de instabilidade e com pouca segurança. Aliás, uma das únicas seguranças que temos é que a crise vai continuar variando muito pela frente”.

Diante dessas condições, Kunst também defendeu que é inútil discutir qual será o desfecho da crise mundial. Para ele, a questão-chave passa pelo tipo de reação que a indústria terá. “Que decisões nós vamos tomar a partir desse cenário? E para onde nós vamos neste caminho?”, questionou.

No entanto, o executivo chamou atenção para o fato que, desta vez, diferente das outras crises, “as economias maduras estão sofrendo mais do que as emergentes, especialmente com os níveis de atividade e de demanda”. E acrescentou: “Isso gera um excesso de recursos, capacidade produtiva, profissionais e condições de produção. Então, é natural que busquem movimentos de alocar essa capacidade produtiva, seja por exportação ou por realocação de suas operações nesses mercados emergentes”.

## **A importância do planejamento**

Em sua exposição, Kunst destacou que o Brasil não carece de recursos para seu desenvolvimento. O problema está na alocação e na forma de tratar a verba pública. Como exemplo, recordou a experiência da Artecola para superar a adversidade: “Nossos movimentos foram planejados. O cenário mudou completamente em relação ao final dos anos 90. Fizemos alguns ajustes, mas o planejamento continuou”.

De acordo com ele, caminho semelhante deve ser seguido na gestão pública. “O Brasil emite muitas sinalizações dúbias. De uma hora para a outra, um setor que agora é considerado fundamental pode ficar para trás. Então, falta um planejamento que indique para onde vão o Brasil e o Rio Grande do Sul. É preciso também definir as regras para esse encaminhamento”, sugeriu.

Como exemplo de país bem-sucedido em planejar suas ações, o debatedor citou a China, que lança as diretrizes econômicas em planos quinquenais. Para o dirigente, essa prática gera resultados muito positivos: “Essa metodologia dá uma visão clara para toda a parte governamental e para as empresas sobre os movimentos estratégicos. Todo o ramo empresarial chinês presta uma atenção enorme nessas determinações. Isso porque sabe que os setores apoiados naqueles cinco anos terão grandes ganhos e crescimentos”.

## **Avanços e desafios para o Estado**

A partir de sua experiência na iniciativa privada, Kunst dedicou uma parte de sua exposição a avaliações sobre a atuação do Governo do Estado. Em sua análise, o esforço governamental em buscar empresas e investimentos para o Rio Grande do Sul é fundamental. “Uma postura proativa é necessária quando queremos construir determinado futuro. Se formos apenas reativos, vamos

deixar o vento nos levar para onde ele quiser, e não para onde queremos ir”, opinou.

Paralelamente, defendeu que o Estado precisa estar permanentemente pronto para receber novos projetos. “Muitas vezes, temos uma estratégia para atrair determinados países e segmentos, mas surgem oportunidades não planejadas. Dependendo do nosso preparo para esse tipo de situação, isso pode ser decisivo para trazer um empreendimento para o Rio Grande do Sul ou deixar que ele vá para outro estado”, ponderou.

Segundo ele, temos muito a ganhar a partir da realização de um diagnóstico completo sobre a situação atual da indústria gaúcha. “É preciso identificar quais são os *clusters*, as competências e as empresas que temos aqui. Isso pode fazer com que os projetos destinados ao Brasil venham para o Rio Grande do Sul e não para outras regiões”.

Também nessa iniciativa de mapeamento, o executivo afirmou que seria “extremamente importante” conhecer as estratégias e os interesses por novos investimentos das companhias que já estão instaladas em solo gaúcho. Essa compreensão, segundo o debatedor, pode gerar oportunidades de parceria com empresas estrangeiras que mantêm contato com o Governo do Estado.

Conforme o presidente da Artecola, o Rio Grande do Sul carece de uma estratégia clara para a atração de investimentos, mas avanços significativos estão ocorrendo. “O próprio encontro destes dois dias mostra que existe uma identificação do problema e uma intenção de mudar este cenário. Além disso, há um trabalho forte na questão do diálogo, como mostra a Sala do Investidor.”.

O empresário destacou ainda a atitude do Governo do Estado em convidar a iniciativa privada para o seminário: “Esse fator por si só já é muito relevante. Dessa forma, é possível conhecer como o outro lado toma as decisões no dia a dia. Quando o Governo do Estado e as empresas estão em sintonia, muitos problemas que agora parecem difíceis vão se tornar simples de resolver”.