

## **Socios y vecinos**

*Marina Aizen e Silvia Naishtat*

Las gotas de lluvia golpean contra el edificio de vidrio como una musiquita intermitente. Con este cielo tan turbulento, la ciudad está espectacular: la panza de Buenos Aires se baña a pleno en el río como si no estuviera contaminado, los cúmulos de nubes generan áreas de intensa sombra junto a otras de bella luz.

La imagen sería idílica, si no fuera porque ocasionalmente se escuchan bombas de estruendo que vienen de Plaza de Mayo. Podrían ser los efectos especiales de la película Gobierno versus agro. ¿Al dueño de casa lo preocupará tan inestable situación política? Décio Oddone Da Costa, CEO de Petrobras y ocupante de esta oficina de vista alucinante, ni se inmuta por la pregunta. "No –contesta secamente–. Hay que entender las circunstancias a largo plazo y no sacar una foto instantánea para toda la vida", señala.

El ejecutivo tiene autoridad para hacer afirmaciones del estilo. Su curriculum vitae muestra que sabe moverse en terrenos difíciles: su primer destino fue Angola en plena guerra civil, luego lo premiaron con Libia. Lo único que no se trajo de allí es el retrato de Kadafi que tenía en la oficina. Con semejante carrera, Buenos Aires es un oasis. "Todo es relativo", dice a cada rato. Y, la verdad, tiene razón.

Petrobras abrió una tímida oficina porteña en 2001. Un año más tarde, en lo peor de la crisis, compró el negocio petrolero de la familia Pérez Companc. Aquí, mal no les fue: hoy son la segunda empresa petrolera del país. Fueron los adelantados de un raid de compras en que los brasileños se quedaron con varias grandes compañías argentinas, un tour de force que aún continúa. Tal vez no nos demos cuenta, pero nuestra vida cotidiana está signada por este desembarco del gran vecino de la Argentina (y nuestro mayor socio comercial). Algún CEO que habla portugués está detrás de las sábanas que antes fabricábamos y hasta les exportábamos; ahora las hacen ellos en esas mismas plantas; otro, detrás de las zapatillas, los jeans y toda clase de telas y tejidos que tienen como respaldo capital brasileño; la carne, uno de nuestros mayores orgullos nacionales, la procesan ellos, lo que incluye las hamburguesas Paty; la cerveza Quilmes, principal sponsor de la Selección argentina, también es en gran parte verdeamarela; el cemento, protagonista principal del boom de la construcción, ídem; con las carrocías de ómnibus sucede lo mismo; ni los cosméticos se salvan...

En el último Mundial de fútbol –el de Alemania 2006–, los hinchas argentinos decían que la alegría era sólo brasileña. En materia de inversiones, la Argentina les debe estar dando alguna alegría ya que todas las semanas se anuncia la llegada de una nueva empresa con base en San Pablo, Curitiba, Santos o Río de Janeiro.

Si históricamente el capital brasileño representaba el 0,2% de la economía argentina, ahora ha crecido al 20%. Y tiene posición dominante en sectores estratégicos.

De acuerdo a la consultora ABCEB, desde 2004 a agosto de 2007 el desembarco medido en dólares asciende a 6.800 millones, que se di viden de esta forma: 52% en el sector industrial, 40% en petróleo y gas, 7% en la construcción y 1% en los servicios. Las compañías brasileñas que ya están instaladas tienen, a su vez, anuncios de nuevas inversiones que ascienden a 8.000 millones de dólares hacia 2010. De seguir así las cosas, Brasil desplazará en breve a los españoles como el principal inversor en la Argentina.

Ahora, ¿por qué vienen aquí? La respuesta más simple es que Brasil siempre se vio como "o país mais grande do mundo", y en estos días sus empresas quieren convertir esa imagen

mítica en realidad y se están lanzando a conquistar el planeta. Argentina es la primera escala, una especie de escuela: en la carrera por aprender cómo se hacen negocios en otros países, somos una especie de jardín de infantes obligatorio. La universidad quedará en otro lado.

"Venir a la Argentina les agrega varias cosas: un poco de mercado –cada vez más chico–, un tipo de cambio que les permite producir de manera competitiva, pero fundamentalmente recursos humanos calificados", señala Jorge Forteza, presidente de la Universidad de San Andrés y uno de los mayores expertos en materia de negocios de la Argentina. "Es notable el respeto que nos tienen como cultura, como lugar para hacer las cosas, como calidad de gente, además del placer que les causa Buenos Aires", indica Forteza. Vista desde San Pablo, nuestra autoestima debería ser mayor.

Además, Buenos Aires les encanta. El CEO de Loma Negra, empresa perteneciente al poderoso grupo Camargo Correa, Humberto Junqueira de Farias, tiene que regresar seguido a San Pablo, cosa que hace con fastidio. Tres horas de vuelo, y dos y media más desde el aeropuerto hasta su casa, lo que resulta un incordio. Encima tiene que circular con un auto blindado, algo desconocido para nosotros. Viva lo entrevistó, precisamente, en Ezeiza, a punto de emprender uno de estos fastidiosos viajes. "Ustedes están aquí preocupados por el tema de la seguridad, y hay que estarlo porque sufren una escalada, pero no tiene comparación con San Pablo. Es otro mundo; es otro nivel. Aquí me costó tomar como natural que la gente pasee por la noche en la calle, que las mujeres estén con los niños y todos estén tranquilos. En San Pablo, los que caminan por la calle están mirando lo que les puede llegar a pasar. Aquí te cuesta encontrar un coche blindado; San Pablo está lleno." Estos brasileños no sólo vinieron de compras, sino que están cambiando la cultura hacia el interior de las empresas y el mundo de los negocios. A primera vista, sus ejecutivos son menos formales que los argentinos, aunque poseen una gran visión (en la mayoría de los casos, pese a su juventud). Muchos de ellos llegaron sin hablar castellano y hoy parecen porteños: hasta incorporaron las malas palabras. Por ejemplo, el edificio donde hoy funciona Petrobras era un símbolo del poder empresario de la Argentina. Esa torre de Maipú y Rivadavia, que pertenecía a una de las familias que marcó la historia económica del país –los Pérez Compagnon, gente muy religiosa–, tenía en cada piso la imagen de una Virgen. Lo primero que hicieron los nuevos ocupantes fue sacarlas. Y no las reemplazaron por fotos de garotas.

## **VIVA LA DIFERENCIA**

¿Nos están invadiendo? Para responder esa pregunta, es bueno darse una vuelta por un sindicato argentino. Entre estatuas de Evita y fotos de Perón, el jefe de la Asociación Obrera Textil, Jorge Lo Bais, responde a la pregunta del millón con otro interrogante.

"¿Quién iba a comprar Alpargatas si no eran los brasileños? –razona–... Otra cosa: no se atrasan en el pago de los sueldos." En Olavarría, un pueblo forjado bajo una cultura paternalista –impulsada por la familia Fortabat, fundadora de Loma Negra–, tras los primeros resquemores también les dieron la bienvenida a los brasileños, aunque todavía les resulte extraño que llamen a sus operarios calificados como "operadores".

En cambio, en el gremio de la carne perciben que los nuevos dueños no están habituados a un trato democrático con los empleados, a pesar de venir del país de Lula, un ex gremialista. "Prefieren que no existan representantes de los trabajadores, quieren que cada uno resuelva individualmente sus problemas en la oficina de personal. Incluso, si un trabajador falta, lo llaman por teléfono", dicen.

No todo el mundo se entiende enseguida. Junqueira de Farias –el CEO de Loma Negra– admite que al principio los argentinos creían que sus nuevos jefes eran "demasiado lentos" en el proceso de toma de decisiones empresariales.

¿Y ustedes qué diferencias notaron al tratar con empleados argentinos? Muchas veces esperan la orientación del director general de la empresa. Fue un cambio; les costó entender la dinámica. Nosotros impulsamos que la gente participe de los procesos, así los toman como propios.

A pesar de esta diferencia, en Camargo Correa dicen que ya sabían que iban a encontrar buena calidad de gente cuando evaluaron comprar Loma Negra, y que eso influyó en el precio que pagaron (US\$ 1.025 millones). "No es que compramos la compañía y dijimos: '¡Uh! Esto vino gratis'.

Cuando la miramos nos dijimos: 'Aquí hay gente que conoce de negocios'. Ahora los estamos expatriando", agrega el ejecutivo.

### **PENSAR A LO GRANDE**

¿Y si resulta que los brasileños es tán ocupando el lugar que antes acaparaban multinacionales europeas y estadounidenses? Forteza dice que las grandes corporaciones del primer mundo ya no están "en la época de llenar el mapa de banderitas y decir: 'Estoy en 152 países'. Incluso, encontrás multinacionales que se van de Chile, porque son mercados pequeños e hipercompetitivos. Y los accionistas se preguntan si vale la pena".

En la era de la globalización, ahora les toca expandirse a las compañías de países como Brasil, Rusia, India, China (economías bautizadas como BRIC por los economistas). Y la Argentina, ¿qué lugar ocupa en el mapa de los negocios globales? Mal que le pese a nuestro ego –tan sobrevaluado como el peso en la convertibilidad–, con mucho esfuerzo podríamos liderar el pelotón del medio.

Ya en su primer mandato, Lula tenía en claro que el crecimiento de Brasil iba a ir de la mano de empresas globales con la banderita verdeamarela. Recientemente, y al compás de una moneda que se revalorizó frente al dólar, anunció un paquete multimillonario para facilitar la internacionalización de las compañías del país. Siendo que la Argentina suele ser la primera escala en donde recalán las empresas brasileñas que rompen sus fronteras, podemos esperar la llegada de nuevas inversiones a nuevos lugares, como por ejemplo el Chaco, donde una empresa llamada Santana está abriendo una enorme fábrica textil. Lo que sucede con escasa frecuencia es que los argentinos den el salto hacia la casa de su mayor vecino del Mercosur. Esta parece una avenida de una sola vía, con la excepción de Arcor –la empresacordobesa que hoy por hoy es la principal exportador de caramelos que llevan en el envase la leyenda "made in Brazil"–, y de la multinacional Techint. Como si la ruta 14 tuviera una sola mano.

¿Qué les enseñó la Argentina? Heriovaldo Silva es el Gerente General de una compañía de cosméticos ecológicos llamada Natura, una marca que multiplicó su presencia desde la crisis. En una oficina llena de fragancias, responde: "La primera impresión que uno tiene cuando es exitoso en su país es subestimar las dificultades de otro mercado. Como Natura era tan querida por los consumidores en Brasil, pensábamos que íbamos a otro país, nos presentábamos y ya estaba. Pero llegamos a la Argentina, dijimos: 'Somos Natura'...y la gente nos preguntaba: '¿Qué son, un aceite?'. Tuvimos que empezar de cero, conquistar a los clientes uno por uno y a las consultoras (vendedoras), una a una. Tuvimos que volver a empezar la empresa. La Argentina nos enseñó eso, que las dificultades eran mayores que las que imaginábamos...había que pensar bastante el mercado, la cultura... Nos dimos cuenta de

que no podíamos abarcar el mundo en dos días como creíamos al principio." Natura no sólo se llevó de la Argentina un CEO que les está abriendo el fabuloso mercado estadounidense, sino que ya tiene suficiente experiencia como para instalarse en Francia, la meca de los cosméticos. Esto sucede después de expandirse por América latina. No es poco.

Los brasileños vienen para quedarse, y por eso no aflojan cuando el resto de nosotros parece sumirse en el más oscuro pesimismo. Apenas llegan, se ocupan de marcar territorio. Lo hizo el Banco Itaú, con su edificio emblemático en plena 9 de Julio. También Loma Negra, que construye su nueva sede en Martínez. Y Petrobras no se quedó atrás: no sólo hizo propio el edificio de los Pérez Companc, sino que transformó el negocio de la venta de combustibles con estaciones de servicio estilo Estados Unidos. "El ingeniero petrolero y el geólogo son optimistas por naturaleza", dice Décio Oddone Da Costa, el ejecutivo de la petrolera.

Brasil fue históricamente un país sin petróleo. En 1985, cuando Petrobras todavía gateaba, salió a buscarlo al mar. Hizo uno de los primeros pozos a más de mil metros de profundidad, lo que se consideró entonces un hito a nivel mundial. Hoy, el país posee la segunda reserva petrolera más importante del continente, detrás de Venezuela. Esta hazaña revela un espíritu que los brasileños parecen traer en su ADN. Y así como Petrobras saltó al mar, ahora otras compañías brasileñas están lanzándose a territorios desconocidos. La Argentina les resulta familiar. Y ya se sabe, siempre se empieza por casa.

**Disponível em: <<http://www.ee.clarin.com>> Acesso em: 3/6/2008.**

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.