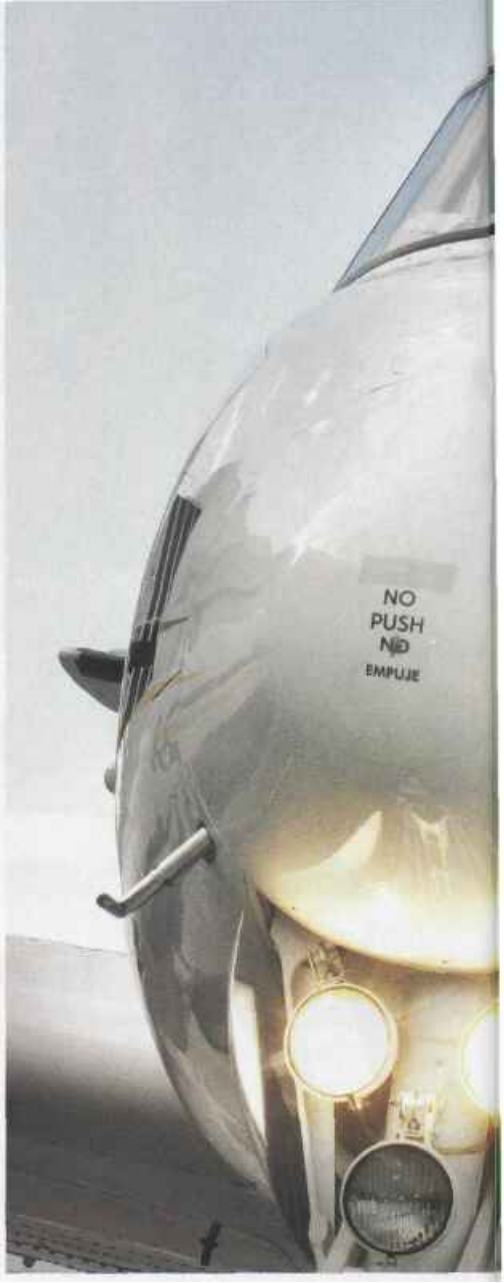
CAPA

O voo mais alto do etanol



Em três anos, a ETH, pilotada por José Carlos Grubisich, saiu do zero e agora decola para a liderança de um setor cada vez mais estratégico

Leonardo ATTUCH e
Ibiapaba NETTO

Na sexta-feira 19, uma festa-surpresa estava sendo preparada para celebrar o aniversário de 53 anos do executivo José Carlos Grubisich. Kátia, sua esposa, já havia convidado os amigos mais íntimos para um jantar no luxuoso apartamento do casal, no bairro dos Jardins, em São Paulo. A comemoração, no entanto, teve de ser adiada. Às 7h, Grubisich, presidente da ETH Bioenergia, e Henri Philippe Reichstul, presidente da Brenco, estavam embarcando num jatinho, no aeroporto de Jundiaí, para um périplo de dois dias por três Estados: Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Iriam visitar as usinas da Brenco, que estavam sendo incorporadas pela ETH, para tranqüilizar os funcionários e falar sobre os novos planos de expansão. "Esse trabalho não pode esperar, tem que começar já", disse Grubisich à DINHEIRO *(leia sua entrevista à página 56).* Na véspera, dia do anúncio da fusão, nossa reportagem acompanhou cada passo de Grubisich. Ela cria um novo líder global. Com capacidade para produzir três bilhões de litros de etanol por ano, a nova ETH ficaria à frente da Cosan, que hoje produz dois bilhões de litros/ano. E, de forma surpreendente, chega ao topo do pódio com três anos de vida - subsidiária do grupo Odebrecht, a ETH nasceu em meados de 2007. "E uma história de sucesso sem qualquer precedente", reforça Luiz Pereira de

AEROPORTO DE JUNDIAÍ, 7H, NA SEXTA-FEIRA 19: José Carlos Grubisich embarca para visitar as usinas da Brenco que acabara de comprar. Era o dia do seu aniversário de 53 anos

Estímulo interno

GRUBISICH ASSINA A CARTA DE AGRADECIMENTO QUE FOI ENCAMINHADA A TODOS OS COLABORADORES DA ETH, APÓS O ACORDO DE FUSÃO COM A BRENCO

Araújo Filho, diretor da empresa.

De fato, não há exemplo de outra empresa, mal saída das fraldas, que tenha crescido tanto e num espaço tão curto de tempo. Depois de incorporar a Brenco, a ETH terá capacidade para processar 40 milhões de toneladas de cana-de-açúcar e deverá gerar uma receita anual de R$ 4 bilhões. O número de empregados saltará dos atuais *7,6* mil para dez mil e estão previstos investimentos de R$ 3,5 bilhões na ampliação das usinas. "Nós planejávamos alcançar a liderança por volta de 2015, mas o futuro chegou mais cedo", brincou Grubisich. O que fez o relógio

QUINTA-FEIRA 18, ÀS 7H30
José Carlos Grubisich toma café em casa, nos Jardins, em São Paulo, após ler notícias sobre o mercado da cana

8H45
Ele deixa o apartamento e parte para uma maratona de compromissos, no dia em que se tornou o rei do etanol

andar mais rápido foi a situação financeira da Brenco. Com dívida superior a R$ 1 bilhão, a empresa, criada por Reichstul também no ano de 2007, se viu forçada a buscar novos sócios. Na nova companhia, os antigos acionistas da ETH - Odebrecht e o grupo japonês Sojitz - terão 65% das ações. Os da Brenco, que incluem os fundos Tarpon e Ashmore, além do BNDES, ficarão com 35%. "Foi a melhor saída possível", disse Reichstul, que também foi presidente da Petrobras, à DINHEIRO. "Eu me sinto como o pai da noiva que fica feliz pelo destino da filha, mas com aquela pontinha de tristeza ao vê-la trilhar o seu próprio caminho", diz. Até abril, Reichstul trabalhará ao lado de Grubisich num processo de transição. "Mas sei que estou entregando a minha menina em boas mãos", brinca.

O namoro entre as duas empresas começou em agosto do ano passado, quando Reichstul procurou Grubisich pela primeira vez para tratar de uma eventual associação. Um casamento fazia sentido porque as duas empresas, criadas no mesmo ano, nasceram com propostas semelhantes: concentrar a produção em etanol, e não em açúcar; implantar práticas de gestão mais modernas no setor sucroalcooleiro; e aproveitar as oportunidades que seriam criadas pela abertura do mercado global ao combustível brasileiro. No início, a Brenco despertou até mais interesse do que a ETH. Atraiu conselheiros como Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos; Steve Case, fundador da AOL; James Wolfensohn, ex-presidente do Banco Mundial; e Vinod Koshla, criador da Sun Microsystems. O problema é que não teve a mesma disciplina financeira da ETH. E na quinta-feira 18, quando a operação foi finalizada, estava claro que havia um vencedor. Era Grubisich.

MODELO ÚNICO

A ETH chegou ao setor sucroalcooleiro com uma proposta nova: usinas gigantes, integradas e com grande capacidade de produzir não só etanol, mas também energia

Naquele dia chuvoso, DINHEIRO acompanhou cada passo do novo rei dos combustíveis verdes. Uma maratona que começou às 6h30, com duas horas de ginástica, antes da leitura dos jornais do dia. "Olha aqui, só falam do etanol", disse Grubisich, ao indicar um artigo sobre a possível abertura do mercado americano ao álcool brasileiro. **O presidente da ETH está convencido de que a decisão da agência ambiental dos Estados Unidos de reconhecer o álcool de cana como a alternativa que mais captura carbono irá transformar o etanol brasileiro numa commodity global.** Ele prevê que tanto o mercado nacional, de 25 bilhões de litros, como o norte-americano, um pouco maior, deverão dobrar de tamanho nos próximos cinco anos. Além disso, vários países, como o Japão, deverão ampliar a mistura do álcool na gasolina nos próximos anos. "O mundo está em busca de energia

limpa e de reduções ambiciosas nas suas emissões de carbono", garante.

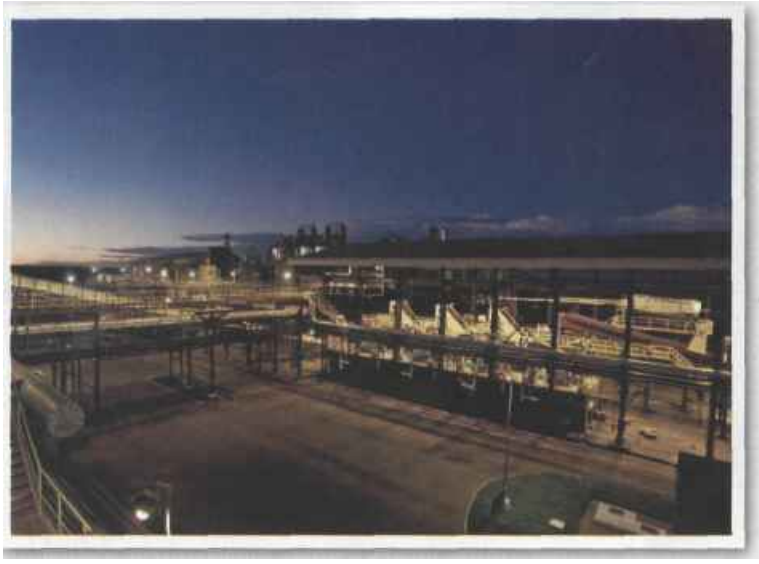
Foi essa aposta que levou a Odebrecht a criar a ETH, em 2007. Era o terceiro grande negócio do grupo baiano, depois da construção pesada e da petroquímica. E quando Grubisich, até então presidente da Braskem, foi escolhido para liderar a nova companhia, muitos enxergaram a mudança como uma espécie de *downgrade* dentro da organização. Uma percepção equivocada. Por alguma razão, as escolhas de Grubisich acabam se provando acertadas no decorrer do tempo. Em 2001, por exemplo, ele já havia sido presidente da Rhodia no Brasil e era membro do comitê executivo do grupo Rhone Poulenc, em Paris. Vivia num luxuoso apartamento no 16° arrondissement, próximo ao Trocadéro, e estava cotado para assumir o comando mundial do grupo francês, quando decidiu voltar ao Brasil para fazer uma aposta de risco - a petroquímica ainda era ineficiente e estava longe da consolidação. "Troquei as margens do rio Sena pelas margens do Tietê", brinca Grubisich. Hoje, a Braskem é maior do que a Rhodia no mundo. **Da mesma forma, dentro do grupo Odebrecht, a ETH é hoje uma empresa de vanguarda, que, além de produzir etanol e energia a partir da biomassa, está desenvolvendo a alcoolquímica, que irá gerar o chamado plástico verde.**

"Gosto de trabalhar sempre com coisas novas e movido a desafios", diz ele. "E foi isso que me levou para a ETH."

O estilo Grubisich, de certo modo, explica o sucesso da companhia, uma empresa que chegou ao setor sucroalcooleiro quebrando paradigmas. Primeiro, investiu ern usinas novas, nos chamados projetos *greenfield*, com grande processamento de cana - nenhuma delas tem capacidade inferior a 5,5 milhões de toneladas, enquanto a média do setor é inferior a duas toneladas. Além disso, investiu alto em tecnologia - o plantio e a colheita são 100% mecanizados - e na relação com os fornecedores, que contam com contratos de longo prazo. Em alguns casos, de mais de 20 anos. Por último, concentrou a produção das usinas em etanol, e não em açúcar, para sinalizar aos clientes a garantia de fornecimento. Essa trajetória foi o aspecto central da apresentação que ele ensaiou ao longo de toda a semana. Na quinta-feira, dia de sua coroação, Grubisich assinou uma mensagem de estímulo aos funcionários do grupo, recebeu a imprensa para falar sobre o negócio e, no fim da tarde, fez uma palestra para dar início ao processo de integração entre 150 gerentes e diretores das duas companhias. No entra e sai de executivos que passaram pelos escritórios da

RUMO À BOLSA

O IPO da ETH na Bovespa deverá ocorrer em 2011, sem urgência, e depois que a companhia criar mais valor para os sócios controladores: a brasileira Odebrecht e a japonesa Sojitz



OS NÚMEROS DA NOVA ETH

A empresa será a maior produtora de etanol do mundo

R$ 4 bilhões ... é a receita prevista para 2012

3 bilhões de litros ... será o volume de etanol produzido

40 milhões de toneladas ... de cana serão processados pelas usinas

2,7 mil GWH ... de energia serão produzidos com a queima do bagaço de cana

R$ 3,5 bilhões ... serão investidos nos próximos dois anos

10 mil pessoas ... estarão empregadas nas nove usinas do grupo, em São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul

ETH, quem chegou para cumprimentá-lo foi Pedro Novis, até recentemente presidente do grupo Odebrecht e atualmente membro do conselho. "Hoje é o seu grande dia", disse ele. "Aproveite".

Pragmático, e sem qualquer tipo de ritual ou superstição, Grubisich fez apenas uma concessão no dia do anúncio do negócio. Saiu de casa com uma gravata prateada, mas, no escritório, decidiu trocá-la por outra. Uma gravata verde, que é a cor oficial da ETH, para sinalizar o compromisso com a sustentabilidade.

E é também a que dá nome à fazenda do executivo - nos fins de semana, ele se refugia na Estância Verdana, no interior de São Paulo, onde cria gado nelore de elite. A principal doadora de embriões do ranking nacional, a vaca Absoluta, pertence à sua fazenda. E Grubisich foi levado para esse negócio, há menos de três anos, também por influência de Novis. "Em qualquer atividade, de trabalho ou lazer, eu busco dar o melhor de mim", diz o chefe da ETH.

Nos próximos anos, os desafios da companhia não serão pequenos. Um deles, na parte agrícola. "Estamos ampliando nossa área plantada em 100 mil hectares", diz o diretor Luiz Pereira de Araújo Filho. O outro, na logística. Um dos projetos da Brenco, que será encampado pela ETH, é a construção de um grande alcoolduto, que trará o etanol das usinas de Mato Grosso e de Goiás para São Paulo. "Esse será o caminho do alcoolduto", diz Grubisich aos gerentes das duas empresas, apontando num telão a unidade de

"O ETANOL AGORA É GLOBAL"

Em entrevista à DINHEIRO, o executivo José Carlos Grubisich revela como, em apenas três anos, a ETH se tornou líder no mercado de combustíveis limpos

O que explica o crescimento da ETH?
Primeiro, a expansão dos emergentes, que, puxa a demanda por energia. Segundo, o custo cada vez maior para a produção de energias fósseis, como o petróleo. Terceiro, o debate sobre mudança climática, que cria valor para o etanol de cana, que retira carbono da atmosfera. Nesse contexto, fizemos nossa aposta.

O que diferenciou a ETH das outras?
Quando chegamos, o setor sucroalcooleiro era pulverizado e sem um líder natural. Na petroquímica, já tínhamos experiência em consolidações. E entramos ainda num momento de mudança tecnológica. Construímos usinas com muito mais escala e chegamos com uma estrutura de capital adequada.

Vocês fizeram só usinas novas?
Quase isso. No início, compramos as usinas de Alcídia, no Pontal do Paranapanema, em São Paulo, e de Eldorado, em Mato Grosso do Sul, enquanto implantávamos os projetos novos, como os de Goiás. Por que isso? Para que já tivéssemos experiência de gestão no setor. Uma espécie de aprendizado.

O que significa a compra da Brenco?
Estamos antecipando o nosso planejamento em pelo menos três anos. Seremos líderes em etanol e também em geração de energia a partir da biomassa. Qual é a nossa diferença? A Cosan é a maior empresa do setor sucroalcooleiro, mas grande parte da cana dela vai para a produção de açúcar. O nosso foco é quase

FORA DA ETH, GRUBISICH É HOJE UM DOS MAIORES CRIADORES DE NELORE DE ELITE E TEM A PRIMEIRA VACA DO RANKING NACIONAL, A ABSOLUTA

Rio Verde, em Goiás, e fazendo um traçado até chegar a Paulínia, no interior de São Paulo. O empreendimento custará cerca de R$ 2 bilhões para sair do papel, pode ter a Petrobras como parceira e a intenção é que tudo esteja pronto em dois anos.

Um terceiro grande desafio é abrir os mercados internacionais. E, neste ponto, Grubisich está otimista. Ele afirma que vários fenômenos recentes deverão consolidar a vitória do etanol brasileiro. Um deles, o reconhecimento pelas grandes tradings agrícolas - como ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus - de que o Brasil é o país mais competitivo do mundo neste setor. "Todas essas empresas compraram posições relevantes no País para produzir álcool a partir da cana", diz ele, citando os casos das usinas Santelisa e Moema, compradas por grupos de fora. Outro aspecto, não menos importante, é o desembarque dos grandes *players* do petróleo, como Shell, que se associou recentemente à Cosan, e British Petroleum, no setor. E, por último, a tendência inevitável de que os Estados Unidos eliminem a tarifa, de US$ 0,54 por galão, que incide sobre o etanol brasileiro. "Isso fatalmente vai acontecer", aposta.

Entre um compromisso e outro relacionado à compra da Brenco, Grubisich ainda encontrou tempo para telefonar para os quatro governadores dos Estados onde a ETH agora tem usinas: José Serra, de São Paulo; Blairo Maggi, de Mato Grosso; Alcides Rodrigues, de Goiás; e André Puccinelli, de Mato Grosso do Sul. Ás 19h35, depois do evento de integração entre as duas empresas, no Jockey Club de São Paulo, a maratona de Grubisich finalmente terminou. Mas na manhã seguinte, dia do seu aniversário, o despertador estava programado para tocar por volta das 5h. Um jato o aguardava em Jundiaí, para que ele embarcasse para visitar todas as usinas que acabara de comprar. Um sacrifício até pequeno para quem, aos 53 anos, acaba de decolar para ser o maior produtor de etanol do mundo.

"ENTRAMOS NO ETANOL PARA BUSCAR A LIDERANÇA DE MERCADO, MAS NOSSO PLANO FOI ANTECIPADO EM TRÊS ANOS"

todo no etanol. A produção de açúcar é apenas residual, para gerar flexibilidade.

A incorporação pode redundar em cortes de custos ou demissões?
Não, nosso projeto é de crescimento. Vamos investir R$ 3,5 bilhões e estamos ampliando o número de funcionários de 7,6 mil para dez mil. Além disso, vamos viabilizar o alcoolduto.

Como o sr. avalia a possibilidade de abertura dos mercados internacionais?
É real. O etanol agora é global. A abertura virá, e de forma estrutural. A agência ambiental americana já reconheceu a superioridade do etanol de cana, países como o Japão estão ampliando a mistura de álcool na gasolina e as empresas de petróleo acordaram para o setor. Estamos desenvolvendo uma estratégia internacional muito ambiciosa.

Não há risco de que a ETH acabe sendo vendida para gigantes do petróleo?
Os nossos acionistas são investidores de longo prazo. Não têm perfil financeiro. O mais provável é que façamos um IPO, talvez em 2011.

Fonte: Istoé Dinheiro, São Paulo, ano 13, n. 646, p. 52-57, 24 fev. 2010.