

Os obstáculos da transição e as lições da estabilidade

■ Presidente da Coca-Cola reduz previsão de crescimento para o ano de 11% para 4%

CORIOLANO GATTO E
GILBERTO SCOFIELD JR.

O economista Luiz Lobão, de 45 anos, comanda a Coca-Cola do Brasil há mais de um ano e neste período aprendeu uma lição importante: a estabilidade na economia é uma travessia difícil para uma companhia que até 1993 tinha os seus preços controlados pelo governo. Com a queda drástica da inflação, os fabulosos lucros financeiros também desapareceram.

Hoje, as margens de lucro são menores. A todo momento a estratégia da Coca, uma empresa que vai faturar neste ano US\$ 4 bilhões no

país, é sempre revista. No primeiro planejamento, a meta era crescer 11% em 1997. Agora, a Coca aposta todas as suas fichas em uma expansão de apenas 4%. É um sinal evidente de que a economia recebeu uma ducha de água fria.

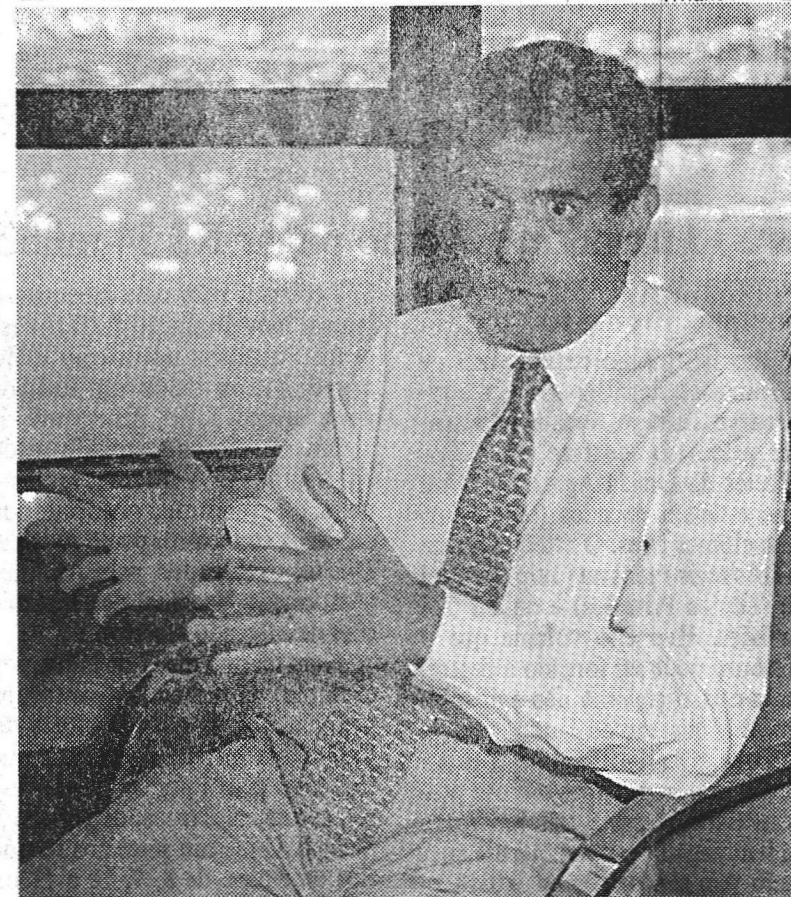
Apesar deste contratempo, a Coca não toma suas decisões baseadas em pequenas mudanças no momento político ou econômico. Pouco se importa com o sobe-e-desce das bolsas de valores Na Ásia ou com as declarações fortes do ministro das Comunicações, Sérgio Motta. E elege o Brasil como o seu terceiro mercado no mundo — per-

de apenas para os Estados Unidos, onde fica a matriz, e o México.

Para o ano que vem, a Coca quer expandir os seus negócios em 8%. Suas armas vão desde um agressivo investimento em marketing — nada menos que US\$ 300 milhões dos US\$ 740 milhões a serem investidos pela companhia no país irão para marketing — até a continuação do processo de redução dos engarrafadores brasileiros, iniciado há alguns anos. Na Bahia, seu último passo foi o arrendamento, através da Nordecob (a reunião

das engarrafadoras do nordeste numa única empresa), das indústrias da família Calmon de Sá, por US\$ 55 milhões.

O carioca Luiz Lobão, pai de cinco filhos e um apaixonado por tênis, está convencido de que em um horizonte maior o país tem um mercado consumidor com grande potencial. “Temos sempre uma visão de longo prazo”, disse Lobão, nesta entrevista que concedeu em seu escritório, na Praia de Botafogo, na zona sul do Rio, com vista de cartão postal para o morro do Pão de Açúcar.



Luiz Lobão: “Nunca fazemos planejamento de olho nas bolsas”

O QUE PENSA LOBÃO

Momentos

"Nós temos uma visão de longo prazo. Nos anos 70, abríamos fábricas a todo momento e a indústria de refrigerantes crescia 40% ao ano. Em 1981, o mundo despencou e a indústria caiu 40% devido à recessão. O controle de preços piorava a situação. O setor de refrigerantes foi o último a sair do controle, em 1993. Era difícil operar com 3 milhões de pontos de venda e uma inflação alta. Era um caos. No início dos anos 90, houve uma recessão importante. E com o Plano Real o setor voltou a explodir. Hoje, estamos aprendendo a conviver com a liberdade de preços. Na inflação baixa, é possível fazer um planejamento consistente. Na época da inflação alta, operávamos como banco, recebendo dinheiro à vista e pagando a prazo. Hoje, perdemos o ganho financeiro, e as margens de lucro estão menores."

Mercado

"O governo conseguiu de fato conduzir a economia de uma forma suave, embora haja desequilíbrio por setores, que terão um desempenho de forma desigual. O Brasil é um mercado estratégico para a Coca e fica atrás apenas dos Estados Unidos e do México. Por essa razão, vamos investir neste ano US\$ 740 milhões, entre infraestrutura e marketing. Só no Rio abrimos duas fábricas, e temos uma fatia de 50% do mercado nacional."

fácil, de transição. Com frequência, meu chefe, Tim Haas, vem ao Brasil para acompanhar o rumo do negócio. Os grandes chefes detestam surpresas, a não ser que seja uma boa surpresa. O chairman da companhia, Roberto Goizueta, sabe de tudo que ocorre aqui. Qualquer movimento de queda nas vendas é logo informado à Atlanta. Eu não tento esconder, dizendo que amanhã o elefante vai voar e eu terei sorte. Eles não têm receita de momento e sempre aceitam a nossa estratégia. A empresa não tem fórmulas fixas."

Prejuízos

"Não há um sapato para todos os pés quando o tema é um funcionário que causou prejuízo à empresa. O sujeito fez um cartaz de ponto de venda que não foi bem executado e custou US\$ 20 mil dólares. Isso é uma coisa. Outra é a situação em que o funcionário da companhia decidiu uma estratégia que colocou em risco a relação da Coca e seus fabricantes, e essa ação custou US\$ 20 milhões. Bem, neste caso, eu crucifico o funcionário no primeiro poste que encontrar na minha frente."

Novela

"Depois de muitas idas e vindas, assinamos um acordo com a família Calmon de Sá, através da companhia que cuidará do Nordeste (Nordecob). Estamos fazendo um arrendamento da Refrigerantes da Bahia. O Ân-

Desempenho

"Em setembro do ano passado, prevíamos crescer 11% em 1997. Em fevereiro, por orientação de Atlanta (sede da empresa, nos Estados Unidos) cancelamos dois projetos — uma garrafa de plástico de dois litros e a operação nacional de água gaseificada, que ficou restrita a Brasília. Assim, a estimativa caiu para 7%. Mas o mês de junho foi muito ruim, e registramos uma queda de 6% em relação ao mesmo período de 1996. O setor de supermercados caiu também 11% em junho. Agora, em julho, as vendas estão subindo 4%, independentemente do clima. Em empresas como a Sadia as vendas também voltaram a crescer. O consumidor precisa tomar 2,5 litros de líquido por dia faça chuva ou faça sol. E nós queremos que uma parcela seja com os nossos refrigerantes. A nossa última estimativa é crescer 4% neste ano. E tentaremos alcançar essa meta no segundo semestre, pois até o momento registramos uma queda de 1%."

Sem surpresas

"A Coca-Cola foi a primeira empresa a pensar globalmente e agir localmente. Tem a vantagem de ser uma grande companhia — o ano passado ganhamos no mundo US\$ 4 bilhões, depois dos impostos — e executamos cada operação com as pessoas que conhecem o negócio. A empresa entende que passamos por um momento di-

gelo Calmon queria US\$ 105 milhões. Nós oferecíamos US\$ 50 milhões. No final das contas, demos mais US\$ 5 milhões para pagar as indenizações trabalhistas. Concluímos, então, um acordo preliminar."

Fusões

"Quando o Cade começou o processo de avaliação da Brahma com a Miller e da Antartica com a Budweiser a concorrência foi consultada. Nós dissemos que nada tínhamos a opor a essa associação. Não traz suspeita de concentração de negócios. A decisão do Cade (de mandar desfazer as duas parcerias) não vai beneficiar o consumidor brasileiro."

Concorrência I

"A Brahma tomou a decisão de comprar mercado. Ela decidiu fixar o preço do seu guaraná em um valor reduzido e, com isso, pretendia conquistar 20% do mercado. Então, decidimos pôr o guaraná Taí a três centavos abaixo do Brahma em todos os pontos de venda. A partir de maio, o guaraná Brahma ficou estacionado. O refrigerante só conseguia crescer devido ao preço menor."

Concorrência II

"A Pepsi tomou ações que mostram desequilíbrio entre investimento, resultado e perspectiva. Investiu US\$ 400 milhões em dois anos e meio com a Baesa — distribuidora do refrigerante — e perdeu um ponto percentual do mercado. É duro."