

Metal frio planeja construir ou comprar fábrica na Ásia

Wilson Gotardello Filho

No dia primeiro de março, Luiz Eduardo Moreira Caio, presidente da fabricante de refrigeradores comerciais Metal Frio Solutions, chegou de uma viagem pela Rússia e Turquia, onde visitou clientes e acompanhou de perto o dia-a-dia das fábricas da empresa naqueles países. Isso é uma constante na vida do executivo, que enfrenta ao menos uma vez por mês viagens internacionais a trabalho. Em entrevista exclusiva à Gazeta Mercantil, Caio revelou: um novo destino está prestes a fazer parte do seu itinerário no exterior. A Metal Frio abriu capital em abril de 2007 e a maior parte dos R\$ 302,3 milhões captados foram investidos na expansão internacional da companhia, que fez aquisições no México e na Turquia ao longo de 2007. Caio contou que o próximo passo será a entrada na Ásia, região que tem visitado e prospectado negócios nos últimos meses.

Com o fechamento da unidade da Dinamarca em agosto do ano passado que foi adquirida em 2006, com a compra da Caravell, que também possuía fábricas na Rússia, as máquinas da fábrica desativada já estão embaladas, aguardando apenas a definição do destino, que pode ser algum dos países em que a Metal Frio já está presente ou a nova unidade da Ásia.

Apesar do foco no mercado internacional, o Brasil não ficará à margem dos planos da empresa em 2008, disse Caio, durante a entrevista concedida na fábrica paulista da Metal Frio. De acordo com o executivo, serão investidos R\$ 35 milhões em expansões e maquinário este ano. Parte desse montante será no País. A linha de produção de refrigeradores especiais da unidade de Três Lagoas (MS), por exemplo, deve ser duplicada.

Gazeta Mercantil - No ano passado, a empresa cresceu 94,7% e alcançou receita de R\$ 576 milhões. Como avalia esses resultados?

Foi um ano muito importante para a Metal Frio. Um ano em que fizemos uma expansão internacional muito agressiva, dando seqüência ao nosso projeto de transformar uma plataforma forte de exportações no Brasil no início dos anos 2000 para ter fábricas posicionadas estrategicamente perto dos mercados de consumo. Então, ao longo de 2007, utilizando os recursos da nossa oferta pública, fizemos duas aquisições no México, fechamos o ano com uma nova aquisição na Turquia, e demos um passo importante na consolidação da nossa operação européia. Tudo isso junto possibilitou dobrar o tamanho da empresa. O crescimento vem com uma combinação de Brasil e Europa - a gente fechou o ano com 32% da receita fora do Brasil - e ainda assim fizemos um crescimento orgânico no País importante, de 40%. Foi um ano muito ativo.

Gazeta Mercantil - O Sr. destacou a agressividade da expansão internacional da Metal Frio. Quais são os principais mercados para a empresa atualmente?

As fontes de crescimento são o México, o que a gente chama de CIA, que congrega os países da antiga União Soviética - Rússia, Ucrânia, Cazaquistão - e Europa Ocidental. No México, por exemplo, nós compramos uma empresa que estava capacitada para fazer algo como 30 mil unidades anuais, e fizemos um investimento para capacitá-la a fazer algo como 150 mil unidades por ano já em 2008.

Gazeta Mercantil - Quais os próximos passos dessa expansão?

Seguindo a nossa expansão global, deixando de ser um fabricante brasileiro, dominante no País, para ser um poderoso da América do Sul, e indo para Europa, a ponta que está faltando é a Ásia. A Ásia é um mercado importante para diversos dos nossos clientes, que são empresas de refrigerantes, sucos, água mineral, cervejas e sorvetes. Esses países asiáticos são importantes para todos esses clientes e estamos atentos a oportunidades que possam advir para penetrar nesses mercados.

Gazeta Mercantil - E como está a sondagem nesse mercado? A idéia é fazer uma aquisição ou construir uma fábrica?

Ainda estamos investigando. Os mercados asiáticos têm três pólos do ponto de vista de volume: um é a China, outro é a Índia e o outro são os países do chamado sudeste asiático, combinação de Tailândia, Filipinas, Indonésia, etc. Não necessariamente estando posicionado

em um lugar você consegue servir os outros, então estamos estudando o melhor posicionamento estratégico. Pode ser aquisições ou greenfield (construção). Vai depender das investigações e oportunidades que aparecerem.

Gazeta Mercantil - Qual a previsão para iniciar a operação nesse mercado?

É difícil de dizer. Essas negociações de fusões e aquisições nós sabemos como começam mas não como acabam. Têm processos que fizemos rápido, outros não.

Gazeta Mercantil - Como está a situação da fábrica fechada na Dinamarca?

Nós estávamos num prédio alugado e a maquinaria será transferida. Estamos desmontando para levar para outra operação que ainda estamos estudando. Pode ser transferido para um País asiático, sul-americano ou para o México.

Gazeta Mercantil - Qual o maior desafio dessa internacionalização? Como a empresa tem se adaptado a esses mercados?

Do ponto de vista legal não há grandes dificuldades. Óbvio que cada país tem os seus contornos e a gente toma isso como dado de entrada. Mas ajustamos as operações para isso. É preciso talento e capacitação para entender as operações locais. Por exemplo, no Peru os pontos-de-venda são muito pequenos, como quiosques tocados por uma pessoa ou duas no máximo. E que vende todo tipo de guloseima, sorvete, refrigerante, cerveja. Não tem espaço para um freezer adicional. Então nós desenvolvemos para aquele mercado especificamente um freezer que tem uma conformação tal que você pode substituir uma parcela do balcão do quiosque. Então, a nossa proposta é: se você não tem um espaço adicional pode substituir uma parcela do seu balcão por um freezer e continuar vendendo aquilo que você vendia antes. E temos também outros desafios de natureza diferente. Existem países que têm restrições de consumo de energia seriíssimas. Na América Central como um todo temos cortes de energia durante quatro, cinco horas seguidas durante a madrugada. Existem outros lugares que têm os mesmos problemas de energia mas em vez de ser um corte prolongado de quatro horas, são pequenos cortes de minutos distribuídos ao longo do dia. Cada condição dessa requer um produto diferente.

Gazeta Mercantil - E como é feita a adaptação para a produção desses equipamentos específicos?

Um lançamento sempre vem em pequenos volumes. Nem o cliente nem nós sabemos se vai ser sucesso. Estamos capacitado por meio do nosso sistema de manufatura flexível de fazer um produto novo ser viável em termos de produção com investimento muito baixo e muito rapidamente. Se esse determinado projeto se transformar em algo de volume, a gente migra para linhas de produção que são mais produtivas e dedicadas à economia de escala.

Gazeta Mercantil - Qual o impacto da valorização do real nesse processo de internacionalização da empresa?

Olha não é o fator principal, mas está como pano de fundo. A partir de 2002, 2003, 2004, nós éramos extremamente competitivos com exportações a partir do Brasil. Mas logo percebemos que esse quadro não iria permanecer. Naquela ocasião, a situação era desequilibrada, mas agora também é uma situação desequilibrada. O bom senso do equilíbrio vai estar em algum ponto no futuro. Mas a gente não sabe precisar. Enquanto isso, para servir nossos clientes, a estratégia que adotamos foi estar presente nos mercados locais, operando com moedas locais.

Gazeta Mercantil - Mas a exportação a partir do Brasil vai continuar?

Continuamos, mas tipicamente as exportações do Brasil estão destinadas ao mercado da América Latina.

Gazeta Mercantil - Em meio a esse processo de internacionalização, como a empresa avalia o risco de recessão nos Estados Unidos?

O que a gente observa hoje é um descolamento dos países emergentes em diversos graus; o Brasil talvez seja o melhor exemplo disso.

Gazeta Mercantil - Até agora, toda a expansão da empresa foi financiada com os R\$ 302 milhões captados com a abertura de capital. Quais os planos para quando esse recurso acabar?

A Metalfrio tem uma política de ter um colchão de liquidez. Tudo foi feito com recursos do IPO (sigla em inglês para oferta pública de ações), menos pequenos investimentos, como a expansão da fábrica do Mato Grosso do Sul, em que usamos recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Mas em termos econômicos e financeiros o montante que veio da abertura de capital é mais atrativo e mais rápido e é isso que tem sido utilizado. Temos um endividamento líquido zero. Temos colchão para crescer mais, sem falar que podemos nos endividar. Mesmo para se endividar nos padrões aceitáveis temos muito chão pela frente ainda.

Gazeta Mercantil - Como será financiada a entrada na Ásia?

Muito possivelmente com recursos próprios. A consolidação da indústria no mundo é algo muito forte. Em cada país que a Metalfrio penetra e conquista uma posição relevante aparece uma possibilidade de consolidação de outros locais que foram machucados pelo próprio processo por assim dizer. O México é um bom exemplo. Compramos uma empresa em abril e diversas outras alternativas apareceram. Acabou que compramos outra empresa em setembro. Existem muitos bons negócios sendo oferecidos.

Gazeta Mercantil - Aonde estão essas oportunidades?

Em todo lugar do mundo. A consolidação começou com os nossos próprios clientes. Tivemos consolidação na indústria de refrigerantes, na indústria de sucos, de água, de cervejas. Isso resulta numa consolidação de uma plataforma de fornecedores. Tem uma série de fabricantes regionais que perderam a condição competitiva de longo prazo e é daí que vêm as oportunidades que estamos analisando. Isso é uma base incontinua. Tem sempre oportunidades.

Gazeta Mercantil - E depois de entrar na Ásia. Quais os próximos mercados?

África e Oriente médio seriam as próximas ondas. Mas não estamos gastando tempo com isso ainda. Estamos com o radar cheio já.

Gazeta Mercantil - Como foi o desempenho do mercado interno?

Se limparmos toda a exportação para o México que fizemos, o crescimento do mercado interno foi de 14%. O que é três vezes mais do que cresceu o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Gazeta Mercantil - E o que impulsionou esse crescimento?

Foram os bens de consumo como cerveja, refrigerante, sorvete. E esse setor cresceu por conta da renda adicional. As categorias de produtos que os nossos clientes fabricam são muito afetadas por renda adicional. É aquele prestígio adicional que o consumidor pode ter acesso gastando pouco dinheiro. Um bebedor do refrigerante mais barato que ganhou um pouquinho mais de dinheiro pode comprar um refrigerante mais caro. Pode não ser todos os dias da semana. Mas ele pode comprar. Para sorvete é a mesma lógica, para refrigerante é a mesma lógica. São bens de consumo que permitem um "upgrade" fácil uma vez que tem recurso adicional no bolso da população. Isso está por trás de tudo. Sem contar que nós temos uma outra categoria de produtos no Brasil, que são freezers brancos usados para uma imensa variedade de aplicações comerciais, que também teve crescimento. Estou falando do varejo alimentar como um todo.

Gazeta Mercantil - Quais regiões do Brasil têm se destacado em vendas?

Percebemos características que vêm da macroeconomia brasileira. As regiões mais pobres foram as mais beneficiadas. O Nordeste tipicamente cresceu mais que o Sul e o Sudeste.

Gazeta Mercantil - Qual a produção da Metalfrio no Brasil? Esse crescimento não exigirá investimentos para aumentar a produção das fábricas de São Paulo e Mato Grosso do Sul?

No Brasil fizemos 370 mil unidades em 2007 e 560 mil no mundo inteiro. A demanda do Nordeste cresceu mais, mas ainda é muito menor que do Sul e do Sudeste. Então, por enquanto, o Nordeste não tem escala para exigir investimentos. Nós temos um capex (investimento em maquinarias, moldes, ferramentas) previsto para esse ano de 2008 em torno de R\$ 35 milhões, que estão destinados para expansão da fábrica de Mato Grosso do Sul, investimentos no México e investimentos na Rússia.

Gazeta Mercantil - Como será essa expansão da fábrica de Mato Grosso do Sul?

Nós temos três categorias de produtos: horizontais, verticais e aqueles que são especiais, de acordo com as exigências dos clientes. Vamos dobrar a capacidade de produtos especiais.

Gazeta Mercantil - Este ano a Companhia Vale do Rio Doce já acertou reajuste do minério de ferro com grande parte das siderúrgicas. Como isso pode impactar a Metafrio?

A experiência mostra que esses reajustes impactam, sim. Por isso buscamos redução de custo dentro das fábricas. Isso é um esforço permanente, feito continuamente, porque lidamos com commodities que têm variações de preços. Também podemos substituir as commodities quando os preços sobem. E podemos aumentar os nossos preços, se for necessário. Ano passado teve um aumento extravagante do minério de ferro e os reajustes no aço foram todos de um dígito.

Gazeta Mercantil - O reajuste desse ano deve ficar nesse patamar? Deve ser um dígito. Não tem nenhuma razão para ser maior. Gazeta Mercantil - Quem são os fornecedores da Metafrio?

Existe a possibilidade de importação de aço? Nossos fornecedores são a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) e a Usiminas. Nós usamos um material especificado, que é galvanizado e pré-pintado. Existe fora, mas as oportunidades não são tão atrativas como em outras categorias. Nós analisamos isso cotidianamente e está muito perto de se viabilizar a importação para todos os usuários finais.

Gazeta Mercantil - Isso pode acontecer este ano?

Dependendo de quanto for o aumento e de como caminhar o dólar. A gente tem contatos com usinas internacionais. Basta a equação fechar que vamos importar. Óbvio que vai ser um fornecimento alternativo, não uma substituição. Ninguém imagina ficar dependendo de aço internacional.

Gazeta Mercantil - As ações da Metafrio fecharam 2007 com alta de 36,8%, mas em 2008 o mercado tem alternado períodos de instabilidade. Qual avaliação o Sr. faz do desempenho das ações da Metafrio?

Nós estamos sofrendo os altos e baixos do mercado de 2008. Como outros tantos lançamentos (de ações) recentes a gente trabalha muito em criar interesse junto ao universo de investidores para prover mais liquidez para o mercado, para o nosso papel. Temos três analistas reconhecidos (UBS, Merrill Lynch e Deutsch Bank) que cobrem nosso papel e dão recomendação de compra. À luz do que os analistas estão falando, nosso papel está barato.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 mar. 2008, Empresas & Negócios, p. C1