

José Rubens de La Rosa, CEO da Marcopolo

"Asmúltis brasileiras estão no meio da floresta"

POR FÁBIO PAHIM JR.*

Engenheiro pela Escola de Mauá, administrador pelo Mackenzie e mestre em contabilidade pela USP, José Rubens de la Rosa foi convidado a trocar um escritório na capital paulista, "onde olhava os prédios", pelas "serras e matas" de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, por um headhunter em busca de um executivo para dirigir a maior fábrica de carrocerias do Brasil e uma das três maiores do mundo, a Marcopolo. O desafio de dirigir, com autonomia, o complexo industrial de 12 fábricas, controlado pelas famílias Bellini e Gomes Pinto, representadas no Conselho de Administração, ocorreu há 13 anos. Rubens foi para lá com a família. Em três anos, passou de diretor financeiro a CEO. Há nove anos é líder de uma empresa, que quer produzir 23 mil ônibus neste ano, e um viajante global: a Marcopolo está estabelecida em oito países, além do Brasil, e em todos exige-se a sua presença. "Viajo pelo menos 20 das 52 semanas do ano", calcula. "Nas duas últimas semanas, passei dois dias na Alemanha, três na África do Sul, dois em São Paulo e apenas um dia em casa,

em Caxias"- declarou numa quinta-feira, 28 de maio, nesta entrevista à Revista da Nova Bolsa.

A Marcopolo faz 60 anos em agosto de 2009. A vocação da empresa é o mercado internacional, "onde ela deu seus primeiros passos em 1961", afirma Rubens. Durante muitos anos, a companhia fabricava CKDs para exportar e montava ônibus em suas fábricas no Exterior. Desde a década passada, com a valorização do real, competir no Exterior passou a depender da capacidade de produzir, nos mercados locais, a preços mais baixos do que no Brasil. "Produzir aqui ficou caro", enfatiza.

Numa entrevista recente a Míriam Leitão, na GloboNews, Rubens notou que os empresários brasileiros "estão perdidos no meio da floresta e não sabem o que os espera". A situação é dramática. Na Rússia, onde a Marcopolo tem duas fábricas, uma está fechada e a outra está em fase de venda de estoques. Mas, na Índia, o mercado é promissor. "O importante é atender o consumidor, onde quer que ele esteja e no que ele demanda".

Revista da Nova Bolsa - Como vê o papel do empresário no Brasil?

José Rubens de la Rosa - Numa missa recente, o padre qualificou o empresário como um doador de trabalho. Essa é a grande obrigação do empresário, que assume os riscos de empreender. Temos mais de 13 mil colaboradores no Brasil e no Exterior. É uma comunidade importante. É preciso pagar impostos corretamente, gerar bem-estar para os funcionários, cumprir a função social. Empresas têm de gerar riqueza, esta é a obrigação.

R.N.B. - O que são 60 anos para a Marcopolo?

J.R.R. - Em 1961, a Marcopolo já exportava ônibus para o Uruguai. O viés, o mercado externo, é mais complicado, pois há o câmbio. O mercado externo é mais difícil que o interno. Mas desde aquele momento ele era o objetivo. Em 1970, chegamos à África. Em 1980, foi aberta uma fábrica no Peru. E algo ligado ao sangue gaúcho, tem alguma coisa de empreendedor. Caxias do Sul é uma terra de imigrantes. Está no DNA da empresa essa disposição de tomar riscos. Entre 1990 e 1991, foi inaugurada uma fábrica em Portugal e, entre 1995 e 1997, decidiu-se pela internacionalização - Argentina, México, Colômbia, África do Sul e, mais recentemente, Rússia, Índia e Egito. Em dez ou 12 anos, passamos de uma empresa exportadora a uma empresa multinacional, que investe em outros mercados. A primeira fase foi dos anos 1960 aos 1990, mas, a partir de 1995, foi preciso assumir o desafio da internacionalização.

R. N.B. - Como avalia a globalização?

J.R.R. - Quando começamos a nos internacionalizar, e até 1995, tínhamos como vantagem competitiva a exportação de kits CKD. Mas, com a apreciação cambial, a produção da maior parte dos componentes brasileiros tornou-se inviável. A Marcopolo passou a correr um risco. Antes, era vantajoso fazer o



CKD e montá-lo fora. Quando o CKD ficou caro, foi preciso tomar a decisão de fazer lá. Fomos testados na essência. Em vez de vantagem competitiva, era preciso ter a vantagem do conhecimento. Ainda hoje vivemos essa fase. O Brasil ficou com custos fora de base. Dificilmente uma peça brasileira é competitiva. O grau de dificuldade de competir no mundo é muito maior. [Com uma fábrica] é preciso desenvolver engenharia, contratar fornecedores no Exterior. O ciclo da globalização divide-se, para nós, entre o tempo em que fazíamos CKDs e hoje, quando manufacturamos 100% fora.

R.N.B. - Afirmou na GloboNews que estamos no meio da floresta, os animais estão ameaçando e não há senso de urgência em Brasília. Passados dois meses da entrevista, já começam a surgir clarões ou a floresta continua fechada?

"O Brasil ficou com custos fora de base. Dificilmente uma peça brasileira é competitiva. O grau de dificuldade de competir no mundo é muito maior"

"Competir com a China é difícil. Daí o aumento da presença chinesa na América Latina em detrimento dos exportadores brasileiros de bens manufaturados. Esse é o senso de urgência"

J.R.R. - A idéia é o senso de urgência. É preciso enfrentar as ameaças de curto prazo. Daquele momento até agora, o governo tomou ações importantes, incentivou a indústria automobilística via redução do IPI, liberou recursos para os bancos. A indústria automobilística retornou a uma situação razoável. Mas quanto à exportação - e aí há urgência - a indústria perdeu capacidade devido à desvalorização do real. Com o dólar a R\$1,60, havia compradores no Exterior. O câmbio foi a R\$2,50, mas os compradores se retraíram. Estes continuam retraídos, e o câmbio cede. Isso põe em dúvida a capacidade exportadora da indústria, que agrega valor, sobretudo bens de capital. É uma situação complicada; por isso, muitas estão trabalhando com enorme capacidade ociosa. A exportação é baixa, os importadores são poucos e o câmbio é fraco. Competir com a China é difícil. Daí o aumento da presença chinesa na América Latina em detrimento dos exportadores brasileiros de bens manufaturados. Esse é o senso de urgência.

R.N.B. - No seu ramo de atividade - ônibus, microônibus, carrocerias - e com a diversificação geográfica, a empresa é muito dependente da economia global e da brasileira. Quais os termômetros que usa para avaliar a economia?

J.R.R. - Vivemos do que ocorre nas diversas economias com que trabalhamos. Não tenho análises sobre o PIB mundial. O importante, para nós, é o PIB das zonas onde estamos vendendo. Na Índia, por exemplo, com um mercado de centenas de milhões de pessoas, haveria dificuldades não fosse a capacidade de recuperação da economia. No primeiro trimestre deste ano, já estava em curso a retomada econômica e a demanda dos nossos produtos. A preocupação é concluir o processo industrial, fazer os produtos e entregá-los.

R.N.B. - É melhor ter fábricas em muitos países - Brasil, Portugal, Colômbia, Ar-

gentina, México, Índia, Rússia, África do Sul?

J.R.R. - E melhor. Há mais vantagens, pois pode-se fazer um balanceamento da produção. No Brasil, o mercado interno está bem. Mas quando há uma crise global, a quantidade de problemas é enorme. Num certo momento, as 12 fábricas estiveram sob pressão...

R.N.B. - Em especial, como foi tomada a decisão de fechar uma fábrica na Rússia?

J.R.R. - Temos duas fábricas na Rússia, um país que depende muito do petróleo, que caiu de quase US\$150 o barril para menos de US\$50 o barril. Uma fábrica foi fechada e a outra está parada, os estoques estão sendo vendidos. Mas a Rússia é um dos grandes mercados mundiais. Projetamos estar na Rússia nos próximos anos, mas não sabemos como. Isso é uma amostra das dificuldades da internacionalização.

R.N.B. - Quais são as prioridades da empresa, hoje - planejamento estratégico, marketing, crédito, capitalização?

J.R.R. - Pensando no senso de urgência, o primeiro objetivo é a estabilização, é encontrar os novos pontos de equilíbrio. No Brasil, temos duas fábricas em Caxias e uma no Rio de Janeiro. A fábrica de ônibus está operando com 60% a 65% da capacidade, ou seja, há ociosidade devido à falta de exportação.

R.N.B. - O que faz o governo - ou deixa de fazer - para estimular a exportação?

J.R.R. - É um assunto complicado. O grande debate é o dólar a R\$2,00. Esse é um item relevante. A precificação das exportações é complicada. Eu entendo a dificuldade das autoridades em administrar as flutuações. Mas elas têm de entender as dificuldades de quem exporta. Flutuações entre R\$1,60 e R\$2,50 significam que o empresário não sabe se deve vender sua mercadoria a US\$100 ou a US\$150. O hedge não é solução, pois a formação de preços no nosso segmento demora semanas, chega a dois

meses. Não pode ser uma loteria. Além disso, há as diferenças estruturais - o custo Brasil, a taxa de juro, o custo da logística, a cadeia tributária... A exportação brasileira de semi-manufaturados tem um problema sério. Enquanto isso, os exportadores chineses têm apoio do governo e subsídios para exportar.

R.N.B. - Apesar das dificuldades e da queda nas vendas, os resultados financeiros da empresa no primeiro trimestre foram razoáveis. Isso ocorreu devido à valorização do dólar após a deflagração da crise, no segundo semestre do ano passado?

J.R.R. - Foi muito dependente do câmbio. Mas na exportação há um ciclo entre as vendas e as entregas, entre quatro e seis meses. As entregas deste início do ano estão ligadas ao que ocorreu no semestre anterior. É no segundo trimestre do ano que as exportações terão de estar melhores...

R.N.B. - Como a empresa, cujas ações são negociadas na Bolsa desde 1978, vê o mercado de capitais para o seu financiamento? Qual é a ênfase na capitalização via mercado?

J.R.R. - A Marcopolo abriu o capital nos anos 1960, vendeu ações na região (Caxias do Sul) e tem o entendimento de que o mercado de capitais é uma fonte importante de recursos. Em 2001, fizemos a última operação de capitalização, num momento difícil, de crise na Argentina - onde temos uma fábrica. A empresa tem tradição de transparência, com controladoria e governança, paga dividendos em bons valores e vê o mercado de capitais como fonte possível para o crescimento. Neste momento, para os programas de investimento em curso, não há essa necessidade.

R.N.B. - São muitos os acionistas estrangeiros que têm mais de 50% das ações preferenciais. Eles se incluem entre os que mais cobram por bons resultados?

J.R.R. - A presença estrangeira ocorreu progressivamente, via fundos de investi-

mento norte-americanos e europeus, que recebem o mesmo tratamento dispensado aos acionistas brasileiros e, às vezes, comparecem às assembleias da empresa. Não cobram mais, nem menos. O mesmo se aplica aos fundos de pensão.

R.N.B. - Qual é o vulto dos investimentos da empresa no Exterior?

J.R.R. - São R\$396 milhões, conforme os últimos dados de balanço.

R.N.B. - Sua empresa dispõe de diversas parcerias no Exterior, caso da Tata e da Mercedes Benz. Elas agregam tecnologia?

J.R.R. - Em carrocerias, a Marcopolo tem independência tecnológica. Estamos mais para a cobrança de royalties do que para assistência técnica de terceiros. Mas a convivência com os parceiros traz conhecimento, mercado, expertise financeira, caso da Mercedes-Benz, no México, e da Tata, na Índia. Não são itens tecnológicos.

R.N.B. - Como a empresa trata os investimentos em inovação, tecnologia, em P&D, enfim? Que parcela de recursos destina a esses programas?

J.R.R. - Temos uma área de engenharia com 300 pessoas, em Caxias do Sul, para melhorar os atuais produtos e desenvolver novos. Não há uma conta específica, não é como um laboratório. Temos de vender produtos adaptados ao mercado - na Rússia, têm de suportar temperaturas de até 50 graus negativos e, na Índia, de até 50 graus positivos.

R.N.B. - Qual a importância de desenvolver ônibus para atender a clientes exclusivos, como os veículos com teto removível para os peregrinos que vão a Meca ou os ônibus para o Fura-Fila, de São Paulo?

J.R.R. - É uma característica da empresa atender aos mercados em todas as necessidades. É uma política. O cantor Roberto Carlos tem um ônibus da Marcopolo, com especificações pedidas.

"Flutuações entre R\$1,60 e R\$2,50 significam que o empresário não sabe se deve vender sua mercadoria a US\$100 ou a US\$150. A exportação brasileira de semi-manufaturados tem um problema sério"