Um olho além do horizonte

Em entrevista exclusiva, o presidente da Varig, Ozires Silva, conta como lida com crises, constrói marcas e "enxerga" o futuro

O que chama a atenção de todos que acompanham a carreira do executivo Ozires Silva é seu processo de visão –muito claro, por exemplo, na época da criação da Embraer, que hoje tem sucesso internacional. O que é visão para o sr.?

De forma bastante rápida, eu diria que visão é uma prospecção do futuro, tentar ver além do horizonte, além de tudo que fazemos hoje. É muito importante para o empresário ter sempre um olho além do horizonte e tentar imaginar o que poderá acontecer no futuro, no seu setor de atividade e nos outros também.

A visão da Embraer, especificamente, é um negócio muito antigo, de meados dos anos 60. Nós imaginamos que poderia existir no mundo uma aviação regional ativa, a qual precisava de aviões específicos com requisitos específicos.

Sinopse

Ozires Silva, pode-se dizer, é um especialista em crises. Primeiro resolveu a crise aparentemente insolúvel da Embraer em 1991 com retumbante sucesso –e tendo como saldo um novo avião a jato *best seller* e um novo conceito de compartilhamento de risco em desenvolvimento de projetos. E, no ano passado, foi chamado para resolver a crise por que está passando a Varig. Já colocou várias inovações em marcha na maior companhia aérea do Brasil, com as quais tem a certeza de conseguir outra volta por cima.

Porém Ozires Silva é, na verdade, um especialista na construção da visão e na construção de uma marca, como mostra esta entrevista que concedeu com exclusividade a Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto, respectivamente presidente da HSM do Brasil e diretor editorial de HSM Management. Projetando o que ocorrerá no mercado da aviação entre 2010 e 2020, falando da nova estratégia da Varig ou discutindo a inserção das empresas brasileiras na competição mundial, este executivo revela o pensamento empresarial que tanto o diferencia.

Qual é a receita para ser visionário no mundo dos negócios? Ela é produto de intuição ou consequência natural de um trabalho de levantamento de dados?

As pessoas que trabalham com visão dificilmente têm condições de explicar a gênese, como a coisa aparece. Eu acabei sendo treinado a trabalhar assim, fui jogado nisso pelas circunstâncias.

Treinado? Como?

Acabei me treinando porque fabricantes de aviões trabalham com prazos longos. Qualquer avião leva quatro ou cinco anos para ser criado, entre projeto, desenvolvimento, lançamento ferramental, produção, certificação. E atinge o ápice de sua venda com dez anos mais ou menos. Isto é, levam-se dez anos no processo de nascimento, vida e morte desse produto no mercado. Então, sempre precisei me perguntar sobre o que acontecerá daqui a dez anos. Tenho de construir agora um avião que vai chegar ao mercado em 2010. Como será 2010?

É evidente que, nesse processo, precisamos sair do nosso campo, não nos restringir aos prospectos para a aviação. Como estará nossa vida em 2010? Como estará o mundo? Qual vai ser o balanço de poder no mundo? Onde estarão os maiores fluxos de mercado? Quais são os países que mais se desenvolverão? Como pensarão as pessoas? Como elas se comportarão?

"Descobri que ninguém produzia aviões de pequeno porte que pudessem pousar em campos malpreparados"

É necessário, inclusive, fugir das limitações tecnológicas atuais. Qualquer analista hoje bem colocado no mercado garante que no mínimo 80% dos aplicativos dos produtos que fabricamos não existirão mais no mercado em 2010. Ou seja, não posso fazer um clone de um produto de hoje e dizer que em 2010 ele será aceito. O produto já nasceria obsoleto.

E qual é sua visão para 2010, tanto para fabricantes como para companhias aéreas, para o mercado de aviação como um todo?

Não é difícil antever, por exemplo, que o problema do meio ambiente estará muito sério em 2010. Independentemente do que se está fazendo hoje, em termos de conscientização, o meio ambiente tende a ser uma grande preocupação. A partir disso, podemos fazer uma inferência: é muito provável que nós tenhamos alternativas para o motor de combustão interna. Ou, se não tivermos, estarão nascendo motores ou sistemas de autopropulsão, de máquinas que não usem mais motores de combustão interna.

Nem todos os tipos de veículos poderão estar usando esses sistemas, mas sem dúvida alguma, de 2010 para 2020, muitos já estarão pensando na completa eliminação do motor a pistão e provavelmente no motor a reação. Então, por exemplo, podemos pensar que um avião, não em 2010, mas dali em diante, pode estar equipado com um motor elétrico e não mais com uma turbina a gás do tipo que nós utilizamos hoje.

Vamos a outra idéia. Hoje, por exemplo, eu o convido para ir a Paris e lhe digo: você compra uma passagem, entra no meu avião e vou trancá-lo no tubo de alumínio. Antes, é claro, coloco uma cadeira que inclina 180 graus, você comerá caviar, haverá uma moça sorrindo o tempo inteiro, quando você estiver com sono receberá um cobertor e você vai dormir, mas companheiro, você ficará 12 horas trancado lá dentro, porque eu não posso fazer por menos tempo. Não é verdade? Por quê? Porque eu estou voando baixo, porque estamos viajando numa barreira tecnológica.

Não adianta a Boeing fazer alarde ao lançar um avião subsônico, que voaria próximo da barreira do som. A duração da viagem para Paris diminuiria pouco, de 12 para dez horas apenas, o consumo de combustível aumentaria significativamente e o consumidor pagaria muito caro por isso. Por quê? Porque é um produto convencional, que se sujeita à barreira tecnológica.

Por que não pensamos em um vôo suborbitário para 2010? No qual, indo pelo caminho dos foguetes, um avião chega a Paris em 40 minutos? Vamos pensar em novas soluções. Afinal, isso tem precedentes. Em 1943, foi lançado um motor a combustão interna para avião, o mais poderoso do mundo: tinha 36 cilindros e gerava 4.200 cavalos. O motor a reação quebrou esse paradigma: está equipando o Boeing 777 e desenvolve 220 mil cavalos. Um novo motor pode quebrar o novo paradigma e viabilizar o vôo suborbitário.

Mais uma mudança: até hoje os aviões se comunicam com a equipe de solo por voz. Tenho certeza de que em 2010 vamos ter comunicação gráfica, que é algo muito mais seguro, independentemente da língua. Tudo isso forma um contexto que serve para começar a pensar no produto, seja para o fabricante, seja para a companhia aérea.

Gostaríamos de detalhar o processo de visão da Embraer...

Houve uma junção de fatores. Primeiro, eu sonhava fazer aviões desde moleque. Segundo, achava que um país como o Brasil devia fabricar aviões –por suas dimensões territoriais, pelas necessidades da população e por ser a terra de Santos Dumont. Por fim, estudando a história da aeronáutica, via claramente o problema: todos que tinham tentado fabricar aviões no Brasil sem sucesso o haviam feito com ênfase na tecnologia.

Como assim?

Uma vez, numa palestra em São Paulo, acentuei que a manchete de jornal já estava pronta: "O Brasil já fabrica avião". Foi essa quando um sujeito fabricou um avião em 1910. Foi essa mesma quando um sujeito fabricou um avião em 1915. Foi de novo em 1925 e em 1935. E eu me perguntei: "Mas esse pessoal nunca indagou a si próprio a quem eles

venderiam esse avião?" "Como isso se tornaria um produto? Não somente um produto tecnológico, seguro, mas um produto que satisfizesse a uma necessidade? Um produto que fosse desejável?"

Visão da oportunidade de mercado...

Exato. Nessa época, entrei no campo da mercadologia para tentar fabricar um produto que fosse ao mercado para atender a uma demanda. E, em 1963, participando de uma comissão de inquérito sobre segurança de vôo, caiu nas minhas mãos uma informação preciosa e fundamental para a construção da visão: em 1958, o Brasil tinha 360 cidades atendidas por transporte aéreo; em 1963, apenas 45 cidades brasileiras continuavam sendo atendidas.

Ou seja, o mercado estava encolhendo brutalmente, enquanto o número de cidades crescia e tendia a continuar crescendo no futuro. Então, me perguntei: "por que isso acontece, se há inclusive uma política de integração nacional? Por quê?"

Descobri que ninguém produzia aviões de pequeno porte que pudessem pousar em campos malpreparados, pistas não-pavimentadas, pátios sem terminais de passageiros. Havia um espaço não preenchido no mercado, uma oportunidade. Daí surgiu a idéia de construir um avião de transporte que não dependesse absolutamente nada do solo.

UM POUCO DA HISTÓRIA DA EMBRAER

Como nasceu a Embraer?

Primeiro de tudo, nós tínhamos de ter um produto. Foi aí que nós –um grupo de engenheiros aeronáuticos– fizemos das tripas coração, pegando pedaços de um avião e de outro, compondo e chegando a um avião que pudesse ser mostrado. Isso levou três anos, de 1965 a 1968, e foi tudo feito no CTA (Centro Tecnológico da Aeronáutica), que tinha a vocação de pesquisa e desenvolvimento. Sua base era o ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica), onde muitos achavam que estávamos fazendo uma enorme bobagem.

Esse primeiro protótipo do CTA já era o protótipo de um avião regional?

Ele objetivava ser, mas era um avião bastante grotesco... Era o embrião do Bandeirante, mas não tinha esse nome. A rigor, era um produto que pretendíamos comercializar no Brasil por meio das empresas existentes. Naquele momento eu não podia correr o risco de dizer que criaria uma empresa ou coisa dessa natureza. Se você passa de um certo limite, a sociedade reage, por isso tinha de ir vendendo as idéias em fatias, muito prudentemente, para não ser tachado de maluco. Se eu fosse considerado louco, a estrada se fecharia.

Por isso ouvi muito, para ver como as pessoas reagiam, e não avancei o sinal. Quando eu apresentava o projeto e via que a platéia começava a me olhar assim meio torto, baixava a bola e passava a ser o mais racional dos indivíduos.

E como foi o salto para a criação da Embraer?

No começo de 1969, o ministro da Aeronáutica era Márcio de Mello e Souza, integrante da junta militar do golpe de 1964, mas uma pessoa de enorme visão. E, por eu estar envolvido com defesa aérea e tráfego aéreo, me aproximei dele e tivemos uma sintonia de pensamento bem grande, apesar da diferença de patentes.

Juntos vimos que precisaríamos ter uma empresa específica para construir esse tipo de produto. O ministro, que insistia em que a companhia fosse privada, telefonou para vários empresários em São Paulo a fim de que eu lhes apresentasse o projeto, mas foi em vão. Transmiti-lhe a opinião de um empresário de São Paulo: "Se o sr. pensa que alguém vai colocar um cruzeiro num projeto de um avião nacional, o sr. está redondamente enganado". Ele me disse que pensasse numa outra solução.

Houve, então, uma grande coincidência. Eu estava trabalhando num domingo de maio às 7h30, em São José dos Campos, quando um homem da torre de controle me telefonou desesperado: "Major, o presidente da República (Costa e Silva) está voando para Guaratinguetá, mas o campo lá está fechado e o avião dele vai pousar aqui para esperar o campo abrir. E não há ninguém para recebê-lo". Respondi-lhe que eu o receberia.

Continua na página seguinte

Foi o que aconteceu. Aproveitei para pegá-lo pelo braço e levá-lo para ver o protótipo que tínhamos fabricado. Enquanto o presidente olhava tudo, eu despejava as informações, inclusive a de que eu achava que devíamos fazer a companhia de qualquer modo, ainda que estatal –embora o ministro Márcio resistisse à idéia. O presidente disse que o ministro tinha razão, despediu-se de mim, entrou no avião, mas logo depois, a porta se abriu e ele voltou para falar comigo: "Vou te ajudar".

No dia 26 de junho daquele mesmo ano, houve uma reunião promovida pelo próprio presidente com os ministros da Fazenda, do Planejamento, de Indústria e Comércio e da Aeronáutica, na qual fiz uma apresentação do *business plan*.

Dois meses depois, no dia 19 de agosto de 1969, o presidente assinou a lei que criava a Embraer e, no dia 30 de outubro, o decreto. No dia 29 de dezembro fizemos a assembléia de constituição da companhia. Tudo muito rápido, eu em preparo. Foi gozadíssimo, porque assumi fardado o cargo de presidente.

E qual foi o primeiro avião produzido pela Embraer?

Foi o avião agrícola Ipanema, no final da década de 60, início da década de 70, uma época muito difícil para a agricultura brasileira. Depois veio o Bandeirante, o mais conhecido e um dos grandes sucessos da Embraer.

E depois do Bandeirante nasceu o jato comercial de maior sucesso do mundo, o 145...

Bom, na realidade, nós passamos antes pelo Brasília, porque o mercado foi se modificando. Essa é uma das características que também ficaram muito acentuadas no final do século 20 e daqui para frente será maior: a volatilidade dos produtos no mercado, a

"É importante compreender que as idéias de um empreendedor, de um visionário, não são aceitas tranquilamente, sem contestação"

Então, apareceram as características que ele deveria ter: determinada dimensão, uma porta do bagageiro na altura de uma pessoa para que se pudesse colocar a mala lá dentro, uma porta que fosse transportada pelo avião, articulada etc. Eram coisas dessa natureza, que permitissem chegar a cidades sem infra-estrutura.

Quanto à empresa que o produziria, já existiam na época empresas pioneiras no Brasil que poderiam fazê-lo, como a Neiva, a Giarotec, a Avitec e a Aeromot. Pensávamos nelas. Somente mais tarde resolvemos criar a Embraer.

Quer dizer, então, que primero surgiu a visão do produto e depois a visão da empresa?

Isso mesmo. A idéia básica do que se chama "visão" foi exatamente este aspecto: iniciar o projeto de um avião com um cunho fundamentalmente mercadológico, um produto que fosse atender a uma certa necessidade identificada e não uma realização tecnológica que pudesse dar enorme satisfação para aquele grupo que estava ali envolvido. Não sei se foi a primeira vez que isso aconteceu no Brasil, mas sem dúvida foi a vez mais "mensurável".

E essa é a grande visão, porque não criou, como já dissemos, apenas mais um produto ou mais uma empresa, mas sim todo um mercado mundial –o da aviação regional...

Sendo um pouco presunçoso, eu diria que a Embraer foi mesmo a inventora da aviação regional, porque antes disso o que existia era apenas um tipo de aviação particular nos Estados Unidos que se chamava aviação *commuter*, aviação de ligação, que pegava pessoas nos pequenos aeroportos e levava para os grandes. Não havia a aviação em *network*, em rede, que conecta cidades.

Quais são seus conselhos para executivos que queiram desenvolver seu poder de criar uma visão?

Seria um pouco de pretensão falar em conselhos, porque esse tópico é de uma riqueza enorme, ele resiste a qualquer gabaritagem. Mas eu diria que o que é importante é desenvolver ao máximo a observação, tentar enxergar por trás das decisões de tudo que está acontecendo no mundo.

Por exemplo: atualmente a American Airlines está tentando comprar uma companhia aérea falida chamada CWA. Quando leio uma notícia dessas no jornal, não vejo a notícia

em si, mas procuro pensar o porquê disso. Quero descobrir o que passa pela cabeça desses executivos para eles resolverem comprar uma empresa falida.

Não é necessário fazer grandes estudos; é muito mais um trabalho de pegar um pedacinho de jornal e começar a pensar o que foi que motivou alguém a dar determinados passos. Deve-se estimular a capacidade de observação e se forçar a enxergar o aparentemente invisível.

Acompanhando a história da Embraer *(veja quadro neste artigo)*, vemos que entre a visão do produto e sua implementação houve um longo processo. Visão sem persistência funciona?

Não! Acho que a dose de suor é muito mais importante que a dose de criatividade. A implementação é fundamental para a visão.

Mas muitas vezes tem de se dar um passo atrás para implementar uma visão, não? O sr. fez isso no caso da Embraer: quando percebeu que seria inviável criar uma empresa privada, optou por tentar fundar uma empresa estatal...

É importante compreender que as idéias de um empreendedor, de um visionário, não são aceitas tranquilamente, sem contestação. No caso do nosso protótipo de avião, perguntavam-me: por que não fabricar uma peça em vez de um avião? Por que esse avião e não aquele? É preciso insistir e, às vezes, recuar para avançar depois.

Vamos falar de um problema de qualquer empresário: a crise. O sr. enfrentou uma grande crise na Embraer, no governo Collor. O que se deve fazer em época de crise? Como dar a volta por cima?

Quando começou a década de 1990, a Embraer mergulhou numa profunda crise em consequência do Plano Collor. Acabaram-se as linhas de financiamento, foi um desastre. Em 1991 eu fui convidado, intimado praticamente, para voltar à Embraer e comecei a imaginar qual seria o caminho de recuperação da empresa.

Pensei em duas coisas: na privatização e em um novo produto que lhe garantisse mercado. Para isso, lancei a especificação de um avião a jato, o 145, definindo como o avião devia ser, todos os detalhes dele de configuração, asa, motor atrás, tipo de motor. E demos partida ao projeto 145 paralelamente ao processo de privatização, que hoje, passados dez anos, está no ápice da venda.

A volta por cima passou por propor novos conceitos. Por exemplo, não havia dinheiro, a Embraer estava quebrada, e tínhamos de desenvolver um novo avião. Desenvolvi a tese de parceria. Recorremos a parcerias internacionais no formato de *risk sharing* (compartilhamento de riscos) no desenvolvimento dos produtos. Isso foi razoavelmente novo na época. No entanto, não basta a criatividade; é preciso trabalhar o tempo todo.

Deixe ver se entendemos esse processo de *risk sharing*: se o avião fizesse sucesso, a empresa parceira ganharia dinheiro; se não, paciência?

Exatamente. E conseguimos fazer com que o avião "acontecesse". O conceito de dividir riscos é tão bom que os novos aviões da Embraer continuam sendo desenvolvidos assim, apesar de hoje a empresa ter uma capacidade financeira muito superior à daquela época.

Como o sr. conseguiu parceiros para uma empresa que estava prestes a fechar as portas? Qual é o segredo?

Não tenho resposta satisfatória para isso. Talvez tenha sido pelo fato

Saiba mais sobre Ozires Silva

Amigo pessoal do guru Peter Drucker, Ozires Silva se define como um profissional que acima de tudo gosta de trabalhar, e com aviões. E foi isso que ele fez em toda a sua carreira: como major da Aeronáutica, ao criar a Embraer, como ministro dos Transportes e ao assumir recentemente a presidência da Varig, a maior companhia aérea brasileira.

Aos 13 anos de idade, Ozires já se dedicava ao aeromodelismo e aos 15 sonhava em construir um avião de verdade. Houve uma mão do destino para isso. Em Bauru (no interior de São Paulo), onde morava, o então presidente da Estrada de Ferro Noroeste do Brasil, coronel Marinho Lutz, estimulou os aficionados, criando escolas de aeromodelismo, planadores e pilotagem no aeroclube.

Sobre a marcante experiência na Embraer, o executivo escreveu o livro *A Decolagem de um Sonho – A História da Criação da Embraer*, publicado em 1998 pela Lemos Editorial, com 608 páginas. Agora seu grande desafio é a Varig, cujo comando assumiu em maio de 2000, herdando uma dívida de R$ 1 bilhão. A reestruturação está em andamento e o resultado já começa a aparecer, com registro de lucro operacional no ano fiscal de 2000.

"A volta por cima [na Embraer] passou por propor novos conceitos. Desenvolvi a tese da parceria de risk sharing"

de eu ter construído a Embraer; talvez pelo fato de acharem que eu era confiável. Muitas pessoas ajudaram.

Está mais do que claro que o sr. veio para a Varig para cumprir uma missão que pessoas muito competentes não conseguiram. O sr. foi selecionado para fazer a Varig dar a volta por cima, o *turn around*, como já fez com a Embraer. Como se provoca esse *turn around*? Que medidas dolorosas precisam ser tomadas? Em quanto tempo?

O *turn around* é algo extremamente complicado. Eu gostaria de ter uma fórmula. Existem duas coisas que sempre é preciso fazer: uma é tomar medidas duras, mas necessárias; outra é manter a empresa viva, apesar de o ambiente externo ser absolutamente hostil.

Isso é fato. Não se consegue empréstimo, não se consegue fluxo de caixa, não se obtém apoio financeiro, porque, no fundo, no Brasil, só se empresta dinheiro para quem não precisa. Essa é a regra, por mais que você tente convencer as pessoas de que está caminhando para o sucesso. Por exemplo, eu consegui os parceiros para o *risk sharing* no projeto 145 da Embraer na Europa e nos Estados Unidos. Aqui no Brasil, não foi possível.

O panorama atual da Varig é igual ao que eu enfrentei na Embraer em 1991. Tenho certeza de que vamos fazer o *turn around* e que, quando o fizermos, aquele pessoal que hoje se recusa a me ajudar estará atrás de mim. É isso que vai acontecer. A coisa fundamental do *turn around* é garantir que a companhia viva de alguma maneira e aproveitar esse momento difícil para instilar as inovações. A realidade é que as pessoas ficam muito mais abertas a aceitar mudanças em períodos difíceis do que em períodos fáceis. Isso é amargo, sem dúvida.

O sr. acha que uma empresa norte-americana tem muito mais capacidade de dar a volta por cima do que uma empresa brasileira, devido a essa disposição de correr riscos do setor privado local?

Sim, mas também por causa do governo. Não usamos aqui o enorme poder educativo da política tributária. No Brasil a política de impostos é utilizada só para recolher tributos. Se a política tributária induzisse as pessoas a fazer isso e não aquilo, isso poderia ajudar muito em circunstâncias de *turn around* de empresas, na prosperidade delas, na geração de empregos etc.

Na época da Embraer, o pessoal estrangeiro que trabalhava conosco –da França, dos EUA– simplesmente não compreendia a situação. Eles diziam: "Não é possível, isso que o sr. está fazendo é uma atividade de extremo risco, de inovação, como seu governo pode exigir imposto sobre investimento em criatividade e inovação? Isso é loucura! Não existe isso em nenhum outro país do mundo!" É verdade. E o pior é que isso ainda vigora.

Então, não haverá jamais como uma empresa brasileira, uma marca brasileira, vencer batalhas contra concorrentes globais...

Existem, sim, umas poucas marcas globais que o Brasil conseguiu criar, de uma maneira ou de outra: Embraer, Petrobrás, H. Stern, Varig... No entanto, nós vemos que todas essas marcas sofreram ou sofrem o mesmo tipo de problema. Isso mostra que não são os empreendedores, seus criadores, que estão errados, mas que há um fator comum que as prejudica.

Vamos complementar essa idéia: países com metade do PIB brasileiro –como a Coréia do Sul– ou um terço –como a Suécia– têm muito mais marcas globais do que o Brasil.

Exatamente.

Parece que o Brasil é um país que assumiu o papel de fabricar para os outros em vez de fabricar para si. Nós nos lembramos de uma frase sua, muito interessante: "Quando terminamos o avião, ele era um bocado feio, mas era nosso, porque nós o criamos, a

"No caso da Varig, a estratégia por trás do turn around é a geração de ativos de valor tangível"

marca era nossa, o produto era nosso"... Cadê esse sentimento? Por que ele não é predominante no Brasil?

Esse "desapego à marca" no Brasil é realmente impressionante. Certa vez em entrei na Times Square, Nova York, e vi lá o nome Hyundai. Parei, fiquei olhando aquela marca, imaginando o que teria acontecido para ela estar ali. Que espécie de sociedade, de organização, havia feito aquilo acontecer? Eu estava com uns colegas e eles não entenderam meu olhar fixo. Quando me perguntaram o que eu estava olhando, respondi: "Como isso pôde acontecer? Um país pequeno, que não tem mercado interno e viveu uma guerra cruel há menos de 20 anos e olhe ali a marca deles!"

Recentemente fiz uma palestra sobre marcas: acho que se a marca já era importante no século XX, no século XXI será imprescindível.

A Varig é uma marca forte, nacional e internacionalmente. Isso faz com que seu *turn around* seja mais fácil que o da Embraer, não?

É evidente que o caso Varig é completamente diferente do caso Embraer. Não há dois casos iguais, você tem de agir de acordo com as circunstâncias. No caso da Varig, por exemplo, qual a estratégia que está por trás do *turn around*? Agregação de valor, geração de ativos de valor tangível. Nós pretendemos vender participações desses ativos que estamos criando. Primeiro item: carga –enorme sucesso.

Estamos falando da Varig Log, ou Velog, a unidade estratégica de encomendas expressas. Qual é a função dela do ponto de vista da estratégia de marcas como um todo?

Bom, no fundo, tudo isso tem uma idéia comum, que é justamente o reforço da marca. Fico extremamente contente quando mencionam Varig Log, Velog, porque essa marca tem quatro meses de vida e já varreu o Brasil inteiro. Construímos uma marca com uma velocidade espantosa. Acho que não há na história empresarial brasileira caso equivalente e já transpôs fronteiras: está na Europa e está bem na América do Sul. Já tem a força de uma marca.

O que há por trás disso? O aproveitamento cuidadoso da velha marca Varig. É vital. Caso contrário, podem-se provocar sustos no mercado. Quando você entra com qualquer coisa que o mercado aceita na essência, a chance de vitória é maior.

Quais os outros ativos novos?

Vem vindo o segundo item agora: manutenção.

O que se fará com manutenção? Essa é uma das melhores tradições da Varig...

Foi o que eu falei no primeiro dia em que estive aqui na Varig, com o pessoal reunido: "Qual a reputação que a Varig tem na manutenção?" Todo mundo: "Ótima". "Bom, e daí?" "Bom, é ótima." "E daí?" Olharam para mim e eu falei: "Isso não é um ativo? Vamos explorar esse ativo, minha gente". Eles começaram a acender. Perguntei: "Quanto vocês vendem de serviços no mercado externo?" "US$ 40 milhões." "Quanto a Lufthansa vende?" Uma pessoa respondeu: "US$ 1,2 bilhão". Por quê? É a iniciativa –da Lufthansa, no caso.

Não estou criando nada de novo, estou dizendo: vejam a percepção que o pessoal tem de nós e vamos falar o que o mercado quer ouvir.

E o que vem a seguir nessa criação de novos ativos?

O terceiro item é a oferta de treinamento pela Varig. Quarto item: oferta de sistema aeroportuário. Quinto item: oferta de consultoria especializada –nacional e internacionalmente.

Então, a estratégia é diversificar...

Diversificar dentro do nosso *core business*, do nosso negócio central. Eu fiz uma brincadeira com os acionistas: se 85% do faturamento da Varig vem do transporte de passageiros, basta soprar um vento frio nesse mercado que nós pegamos pneumonia. Precisamos, dentro do nosso *core business*, diversificar mais a empresa. Isso teve enorme aceitação por parte dos acionistas.

"Transbrasil, TAM e Varig operam vôos internacionais... É um processo kafkiano de distribuir a escassez. Nenhuma das empresas consegue ter escala"

Por que dentro do *core business*?

Porque eu tenho os especialistas aqui dentro, não vou precisar gerar novo *know-how*, nada disso.

Seguindo esse raciocínio, uma sexta unidade estratégica poderia ser um sistema de reservas como o da American Airlines nos EUA, não?

É por aí. Por exemplo, nós podemos vender serviços de reserva. Deixe eu contar uma história: quando eu estava apenas no conselho de administração da Varig, certo dia alguém teve uma boa idéia de que fôssemos visitar a Lufthansa, nossa parceira na Star Alliance. No primeiro dia, fizemos uma visita. No segundo dia, sentamos numa sala e veio um rosário de vendedores, um atrás do outro vendendo métodos, processos, manutenção, treinamento, tudo que há, para outra companhia aérea. Trocava só o vendedor, e eu ali, assistindo àquilo...

Quando terminou, viemos embora. Ficou claro para mim que nossa companhia estava em perigo da forma como seu faturamento estava distribuído. Temos de corrigir isso.

Para diversificar o portfólio de negócios, uma empresa precisa ter vários novos líderes. Como o presidente Ozires Silva vem identificando e desenvolvendo os profissionais talentosos da Varig para transformá-los em líderes?

O fundamental é efetivamente se esmerar em treinar os funcionários. Hoje a Varig tem 17 mil pessoas. O programa de treinamento que está sendo implementado é extremamente interessante, mas sabemos que é difícil medir seu retorno. Você mede no nível macro, mas não no nível micro.

Eu vetei a idéia da Universidade Varig, que seria uma solução limitada. Por mais cursos que possam ser oferecidos numa faculdade corporativa, o ambiente externo sempre tem uma oferta muito maior e mais abrangente.

Os talentos estão escondidos dentro da empresa?

Acho que sim. Até pelo processo estatístico.

Alguns teóricos dizem que as pessoas são a única vantagem competitiva duradoura, uma vez que tecnologia e finanças podem ser adquiridas por outros caminhos. Mas numa indústria em que a escala continua sendo um dos elementos cruciais, como competir diante da diferença de escala?

Esse é um dos problemas que estamos enfrentando. Eu conversei sobre esse assunto com meu amigo Rolim Amaro, da TAM, dizendo que nós temos de ganhar dimensão. Por exemplo, o Brasil está se tornando um dos poucos países do mundo, ao lado dos Estados Unidos, a ter mais de uma companhia aérea operando vôos internacionais. E não dá.

A expectativa é que a Europa inteira tenha três ou quatro companhias aéreas fazendo vôos internacionais...

...enquanto aqui, Transbrasil, TAM e Varig operam vôos internacionais –e a Vasp também operava até recentemente. É um processo kafkiano de distribuir a escassez. Quer dizer, nenhuma das empresas consegue ter escala. Ficou muito claro, mas muito claro mesmo, que as quatro empresas se enfraqueceram nesse processo ao longo dos últimos anos.

Como é assumir o *turn around* da Varig nessa fase de sua carreira? O que move o sr.?

Muita gente diz que gosta de desafios, mas não acredito muito nisso. O que sempre me moveu foi o fato de eu gostar muito de trabalhar e gostar muito de avião. Na Varig, eles me ofereceram as duas coisas.