

# Entrevista com Ozires Silva – “A Embraer optou por ser a cabeça do rato”



Ozires Silva homenageado com seu nome em um E-Jet - Foto G1

## Clipping

**Abaixo a entrevista que o ex-presidente e co-fundador da Embraer concedeu a revista ISTO É DINHEIRO, que apesar de não ser recente, mostra bem o cenário que a Embraer está enfrentando.**

**DINHEIRO – Por que chegamos ao quadro atual de crise nos aeroportos?**

**OZIREZ SILVA –** A demanda pelo transporte aéreo no País tem crescido a taxas explosivas, acima dos dois dígitos. Diante disso, temos uma aviação menor do que a que precisamos. Nossas linhas aéreas centrais só vão a 60 cidades, enquanto o Brasil

tem mais de cinco mil municípios. Ou seja, enquanto o mundo tem voado mais, temos uma capacidade aérea muito reduzida em número de aeroportos. Vão ser necessários muito mais aeroportos e muito mais aviões. No mundo todo, até 2030, 30 mil novos jatos entrarão em funcionamento. Você pode imaginar o impacto disso para a infraestrutura terrestre. Haja aeroporto.

DINHEIRO – Mas como construir novos terminais no momento em que o governo procura cortar gastos?

SILVA – O mundo está cheio de dinheiro para bons projetos. Mas faltam esses projetos aqui no Brasil. Quando estava nas Nações Unidas, vi a quantidade de dinheiro que ia para a África. Zero para a América do Sul. Perguntei por que isso acontecia. A resposta foi seca e direta: ?Vocês não fazem projeto.? Se fizermos bons projetos de aeroportos, haverá dinheiro para eles.

DINHEIRO – A concessão de aeroportos à iniciativa privada pode ajudar nisso?

SILVA – Em razão da forma como se estabeleceu a atuação estatal, o governo está perdendo sua capacidade gerencial. Então, ele tem de passar o gerenciamento do negócio para outros e assumir os papéis em que, a meu ver, é muito mais útil e eficaz, que são os de legislar, regular e fiscalizar. Acho que temos, sim, que privatizar o sistema e botar o governo como o fiscal disso.

DINHEIRO – É possível imaginar uma privatização da Infraero ou então a sua abertura de capital?

SILVA – Não sei se é possível privatizar, porque a Infraero não tem patrimônio próprio e gerencia o patrimônio do Estado. Aliás, hoje o pessoal culpa muito a Infraero, mas não sei se é justo, porque as restrições gerenciais que pesam sobre a companhia impedem que ela possa prestar o serviço para o qual foi criada. Foi esse um dos fatores que me motivaram a

comandar o processo de privatização da Embraer. Todo mundo era contra, mas olha o resultado. Ela se tornou uma companhia livre das amarras e líder em aviação executiva.

DINHEIRO – Como o sr. vê a situação da Embraer hoje?

SILVA – A empresa tem feito um bom trabalho, mas o cenário está mudando rapidamente. A competição tem vindo firme. Empresas como Mitsubishi, Sukhoi, Honda e Tata estão entrando no mesmo segmento. Com isso, a Embraer iniciou um debate interno para decidir se deveria permanecer na mesma classe de aviões, com menos de 200 lugares, ou passar a fazer aeronaves para até 350 passageiros, numa categoria acima. É justamente essa categoria que mais deve crescer nos próximos anos, enquanto o nicho em que ela atua hoje tende a encolher, daqui para a frente.

DINHEIRO – Qual foi a escolha?

SILVA – A decisão do conselho de administração, tomada no fim do ano passado, foi permanecer no mesmo segmento, usando a experiência nessa classe para aperfeiçoar cada vez mais seus aviões e derrubar a concorrência. A única saída para a Embraer é a competência. Dominar o mercado fazendo produtos melhores e mais baratos.

DINHEIRO – Mas se justifica operar em um segmento que tende a encolher?

SILVA – É melhor ser a líder mundial de um mercado menor do que um participante pequeno de um mercado maior, que impõe custos bem mais elevados e uma concorrência já estabelecida. A Embraer optou por ser a cabeça do rato em vez do rabo do leão (risos).

DINHEIRO – E como fica a relação da empresa com os EUA, que cancelaram a compra dos Super Tucanos, alegando problema na documentação?

SILVA – Esse argumento deles foi completamente estapafúrdio. O que ocorre é que estamos em época eleitoral nos EUA, e falar em comprar produtos de uma empresa brasileira em vez de preferir uma companhia americana é algo extremamente sensível. O cancelamento foi claramente uma decisão política. Informalmente, espera-se a retomada dessa concorrência após o fim do processo eleitoral. Tudo indica que a empresa vença de novo, até porque o avião da Embraer é infinitamente superior ao da concorrente.

DINHEIRO – Falando em dificuldades, a crise financeira mundial tende a diminuir?

SILVA – A turbulência que nós temos hoje é uma crise financeira. Tenho dito claramente que os financistas não vão conseguir resolvê-la. Isso porque o dinheiro tem uma característica extraordinária, que é a de gerar valor, mas o financista usa o dinheiro para gerar mais dinheiro. Temos de trocar os interlocutores. Não são os economistas ou o pessoal dos bancos que vão resolver os problemas, mas sim os empreendedores. Os EUA cresceram dessa maneira. O risco reduzido para os empreendedores carregou os EUA e os trouxe para o posto onde estão. Como não temos isso no Brasil, nós ficamos para trás.

DINHEIRO – Mas o Brasil foi menos afetado pela crise do que os EUA e a Europa.

SILVA – Isso acontece porque o dinheiro no Brasil não corre risco. Quem está em crise colocou dinheiro no risco, para gerar valor. Progrediram um bocado com isso, mas chegou o momento em que eles exageraram. Isso gerou um estoque de dívida mundial que não está sendo pago e que precisará ser perdoado de algum modo. Já por aqui nossos bancos estão bem porque não correram risco algum. Quem corre risco no Brasil é o empreendedor, o empregado, o produto e a empresa. Esses quebram. Mas isso dificilmente acontece com os bancos aqui no Brasil.

DINHEIRO – Na prática, como usar o dinheiro para criar riqueza?

SILVA – Veja a quantidade de dinheiro que o governo arrecada via impostos. Se ele alocasse uma parte desses recursos para gerar capital de risco para financiar novas empresas, como a Embraer, você teria resultado. Não seria preciso muito, não mais do que uns 2% ou 3%. Veja só: o governo deve ter alocado uns R\$ 80 milhões para criar a Embraer, e isso é o que ela fatura hoje em cinco dias. É um retorno extraordinário.

DINHEIRO – Como ex-presidente da Petrobras, como vê os vazamentos de petróleo na perfuração da Chevron?

SILVA – O que fica claro é que vamos ter que desenvolver mais a tecnologia para explorar o pré-sal. E fazer parcerias, tal como fizemos na Embraer. Trouxemos partes, peças e equipamentos de vários fornecedores de outros países. E formamos recursos humanos de altíssimo nível por meio do Instituto Tecnológico da Aeronáutica. Juntamos esses dois recursos e trabalhamos a partir disso. É o que a Petrobras vai ter que fazer, aproveitando os cursos universitários que têm surgido na área do petróleo.

DINHEIRO – O sr. é um pregador da inovação. Como analisa a situação das empresas brasileiras nessa área?

SILVA – Nem precisamos analisar muito. É só ver a resposta a uma pergunta: quantas marcas o Brasil tem no mercado mundial? Pouquíssimas, em um mundo em que a inovação é muito clara. Veja o iPhone, por exemplo. O Steve Jobs e a Apple desenvolveram tudo, mas não pararam na tecnologia. Também levaram o produto para as prateleiras, fizeram a comercialização. É justamente o que falta por aqui. Nossas faculdades estão atulhadas de tecnologias desenvolvidas a partir de pesquisas que terminam no relatório técnico. Não viram produto. Os americanos dizem que a inovação é uma criação que virou um produto. Mas nós não temos os mecanismos

adequados.

DINHEIRO – Quais são esses mecanismos de incentivo?

SILVA – Capital de risco, espírito empreendedor e redução da ameaça ao patrimônio pessoal do empreendedor. Veja o exemplo do Estado da Califórnia. Por que ele é o mais rico dos EUA? Porque é o mais inovador e o que tem os melhores mecanismos de incentivos. O risco é gerenciado através do portfólio, em que os investidores financiam dez projetos. Se um único deles der certo, por exemplo, o lucro já paga os outros nove. Por aqui, todos os projetos têm obrigatoriamente que dar certo. Se não derem, o cara que o lançou vai ter de pagar a conta, em vez do investidor. Isso aniquila os potenciais criadores.

DINHEIRO – É uma questão de mentalidade, então?

SILVA – Faz parte da estrutura da sociedade. Precisamos aprender a lidar com o fracasso e a diversificar os erros. A Boeing já lançou aviões que não deram certo e teve prejuízo de bilhões com isso, mas não quebrou. Se a Embraer falhar em um avião, será fuzilada aqui no Brasil. Estamos habituados a destilar fracassos, e não a louvar sucessos. Lá fora não se coloca na rua da amargura o sujeito que falha em um projeto, como acontece por aqui. No Japão, o Soichiro Honda construiu a montadora após dois fracassos empresariais. Se fosse por aqui, ele nunca mais teria conseguido se reerguer. Não podemos esquecer que quem fracassa tem um valor extraordinário porque tentou.

FONTE: ISTO É DINHEIRO