

José Martins começou a trabalhar na Marcopolo S.A. em 1965, quando ela ainda se chamava Nicola e Cia. Nesses mais de 40 anos, a empresa de Caxias do Sul cresceu e se tornou uma das maiores fabricantes de ônibus do mundo, usando a inovação como principal mola para o crescimento. Só nos últimos dois anos e meio a Marcopolo recebeu mais de R\$ 100 milhões da FINEP para pesquisa e desenvolvimento de idéias inovadoras. Martins – que foi presidente da empresa por vários anos e ocupa hoje a vice-presidência do Conselho Administrativo – declara que “inovar é reinventar o que já foi inventado” e que uma idéia inovadora é capaz de mudar radicalmente qualquer setor da economia.

**Revista Inovação em Pauta – A Marcopolo tem fábricas na Colômbia, Argentina, México, África do Sul, Índia e Rússia. O senhor é considerado um dos grandes responsáveis por essa expansão. Como se deu esse processo?**

**José Martins** – A Marcopolo começou a sua internacionalização através de contratos de venda de tecnologia; mandávamos os componentes do Brasil para o exterior e o nosso licenciado montava os produtos. Essa venda de tecnologia, no entanto, oferecia um grande risco: depois de sete ou oito anos, quando venciam o contrato de tecnologia, o licenciado já tinha aprendido tudo sobre o nosso produto. Então optamos – a partir de 1997, com uma fábrica na Argentina – por fazer *joint ventures* no exterior. É importante entender que esse trabalho de internacionalização da Marcopolo envolveu uma estratégia que fomos obrigados a modificar com o tempo. A idéia inicial era fazer a Marcopolo Brasil ser um mega-exportador de componentes para diversos países, de forma que apenas montaríamos as peças nas fábricas no exterior. Isso funcionou muito bem até o dólar começar a despencar. Depois, tivemos que optar por uma nacionalização progressiva nesses países.

**IP – E qual é o próximo passo?**

**JM** – Não sabemos, estamos olhando o mundo. A crise do *subprime* (modalidade de crédito surgida nos Estados Unidos, e destinada a tomadores de empréstimos de baixa renda, que representam maior risco), tirou a liquidez do mercado e tornou o cenário internacional bastante complexo. Só um vidente consegue fazer alguma previsão.

**IP – Então o senhor aconselharia que empresas com potencial exportador aguardem antes de se lançar no mercado internacional?**

**JM** – Acredito que seja hora de *stand by*. Qualquer atitude

agora pode ser um tremendo gol a favor ou um imenso gol contra. Os próprios economistas não têm uma posição firmada sobre a dimensão desta crise.

**IP – O senhor começou a trabalhar na Marcopolo em 1965, quando a empresa ainda se chamava Nicola e Cia. Ou seja, o senhor viu a Marcopolo se transformar de pequena empresa em uma das maiores do mundo no segmento de ônibus. Qual foi o papel da inovação nesse crescimento?**

**JM** – No nosso segmento, a única maneira de uma empresa sobreviver é inovando. Mas essa inovação não é necessariamente criar produtos diferentes. Na Marcopolo, a inovação está no processo de montagem, na fabricação, na estratégia do marketing, nas vendas, no sistema de cobrança e no sistema de atendimento ao cliente. Em suma, a inovação é uma estratégia que você usa para oferecer ao mercado aquilo que ele nunca pensou, pois o cliente nunca diz o que ele quer. Alguém pediu a internet? A CNN? O iPod? O Yahoo? Nunca, tudo isso surgiu para nós.



# “Inovar é reinventar o que já foi inventado”

Foto: Divulgação

**IP – O senhor pode citar algum exemplo de estratégia inovadora adotada pela Marcopolo?**

**JM –** O Volare, nosso mini-ônibus, que ninguém pediu. A Marcopolo teve a perspicácia de descobrir um nicho de mercado e introduzir um produto que não existia no Brasil. Hoje, o Volare é uma das nossas estratégias mais bem-sucedidas. Produzimos quase 500 por mês, operando forte no sistema de transporte escolar. Esse é um produto completamente inovador.

**IP – Resumindo, o que é inovar para o senhor?**

**JM –** Inovar é reinventar o que já foi inventado, é criar alguma coisa que ninguém se apercebeu, é seguir um caminho que ninguém seguiu. É ser diferente. Quer um exemplo? Há 10 anos não havia câmeras fotográficas digitais, apenas câmeras com filme. Várias empresas acabaram se estraçalhando porque não se adaptaram a essa nova realidade, ou seja, não inovaram.

“Falta às empresas o desejo de ser diferente”

**IP – Então o senhor acredita que uma idéia inovadora pode modificar um determinado setor da economia de modo radical?**

**JM –** Pode mudar completamente. Um exemplo emblemático é a comunicação em televisão. Hoje você tem a CNN, que é um canal que dá notícias 24 horas por dia; a ESPN, que só fala de esportes; o Discovery Channel. Ou seja, canais especializados, que introduziram uma inovação e modificaram totalmente o setor.

**IP – O senhor foi professor titular da cadeira de Transformação Mecânica dos Metais do curso de Engenharia Metalúrgica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como o senhor enxerga a ligação da Marcopolo com as universidades?**

**JM –** Temos boas conexões com a Universidade de Caxias, com as universidades de Porto Alegre, além de Institutos de Pesquisa. Utilizamos os laboratórios dessas instituições para testes, cálculos de estrutura, etc. Mas vejo que poucas são as empresas que utilizam o potencial de pesquisa das universidades para seu



*José Martins foi o grande responsável pela internacionalização da Marcopolo, que hoje está presente em países como a Índia, Rússia e África do Sul*

desenvolvimento tecnológico. E quando digo tecnológico, estou falando de toda uma cadeia que envolve marketing, vendas, finanças, cobrança, etc.

**IP – O último edital da Subvenção Econômica da FINEP prevê R\$ 450 milhões para apoio a projetos inovadores em todo o País e recebeu mais de 2,6 mil inscrições. Como o senhor avalia este instrumento de financiamento não-reembolsável?**

**JM** – O financiamento não-reembolsável é um negócio espetacular. Mas se olharmos o tamanho do Brasil, de um país que está com um PIB de 1,3 trilhão de dólares, uma linha de financiamento de R\$ 450 milhões não é um volume insignificante, mas também não é expressivo em termos de uma forte alavancagem das empresas brasileiras, principalmente das pequenas. As empresas menores são produtos das grandes empresas e nós precisamos desenvolvê-las.

**IP – Então o senhor acredita que os mecanismos de financiamento não-reembolsável poderiam ser expandidos?**

**JM** – Eles têm que ser expandidos para que se possa efetivamente oportunizar um maior desenvolvimento da tecnologia das empresas.

“A única maneira de uma empresa

sobreviver é inovando”

**IP – Além dos mecanismos já existentes, o senhor acredita que ainda falta algum instrumento para alavancar a inovação no Brasil?**

**JM** – As linhas de crédito servem para dar ajuda e apoio, mas a inovação não pode se limitar a isso. A inovação tem que pertencer ao DNA das empresas, pois se elas não tiverem isso no sangue nunca vão conseguir se desenvolver.

**IP – Então o senhor acredita que falta um desejo de inovar dentro das próprias empresas?**

**JM** – Sim. Falta às empresas o desejo de ser diferente, o entendimento de que tudo que foi inventado pode ser reinventado e que elas precisam seguir um caminho, uma estratégia, que ninguém seguiu. Um bom exemplo disso é a marca de pizza Domino's, que fatura hoje muito dinheiro nos Estados Unidos. E o que eles fizeram? Criaram uma estratégia de distribuição em que se o cliente não receber a pizza em 30 minutos, não precisa pagar. Pergunto, eles criaram uma pizza diferente? Não, é a mesma coisa, o que eles fizeram foi inovar no sistema de distribuição.

**IP – Talvez o que falte então é expandir a própria idéia de inovação...**

**JM** – Exatamente, muita gente ainda confunde inovação com invenção.