

## 5 Case Stara

Cristiano Buss\*

- 
- Fundada em 1960, a Stara é uma fabricante de máquinas agrícolas. De origem familiar, está instalada em Não-Me-Toque, no norte do Estado;
  - Em seis anos, cresceu 11 vezes, com baixo nível de endividamento, e se transformou em uma empresa mundialmente competitiva;
  - Em 2014, inaugurará uma fábrica de tratores que dobrará o faturamento da empresa;
  - Por três anos consecutivos foi eleita pela Revista Exame a melhor empresa da categoria Indústria de Máquinas, Equipamentos e Ferramentas;
  - Exporta para 35 países do mundo, mas não consegue vender produtos para a Argentina;
  - Possui 13 centros de *home office* espalhados pelo mundo, com missão de captar tecnologia e inovação.
  - Mais de 59% do faturamento vem de produtos lançados nos últimos três anos;
  - A Stara começou a desenvolver softwares e hardwares próprios, que representam hoje 19% de seu faturamento;
  - A empresa possui relação de cooperação com seus fornecedores, trabalhando em sua permanente qualificação;
  - Como a mão de obra é cada vez mais escassa, qualificada e mais bem remunerada, há necessidade de aumentar a produção de alimentos com menos pessoas e mais inovação;
  - Diferente do passado, o Brasil tem hoje abundância de capital. No entanto, muitas vezes falta gestão para acessá-los;
  - O país tem a lei ambiental mais rigorosa do mundo. Ao mesmo tempo, precisa expandir sua produção;
  - Para os próximos anos, o maior desafio será atender a crescente demanda mundial por alimentos.
- 

---

\* Diretor de engenharia de produto na Stara

Foi com uma pergunta instigante que Cristiano Buss, diretor de Engenharia de Produto da Stara, iniciou sua exposição. “Como uma empresa do interior do Estado consegue crescer 11 vezes em seis anos, com baixo nível de endividamento e se tornar competitiva mundialmente?”.

Os números revelam a trajetória de forte ascensão da fabricante de máquinas agrícolas instalada no norte do Rio Grande do Sul. De origem familiar, a Stara foi fundada em 1960, em Não-Me-Toque, município com pouco mais de 16 mil habitantes.

## **Crescimento exponencial**

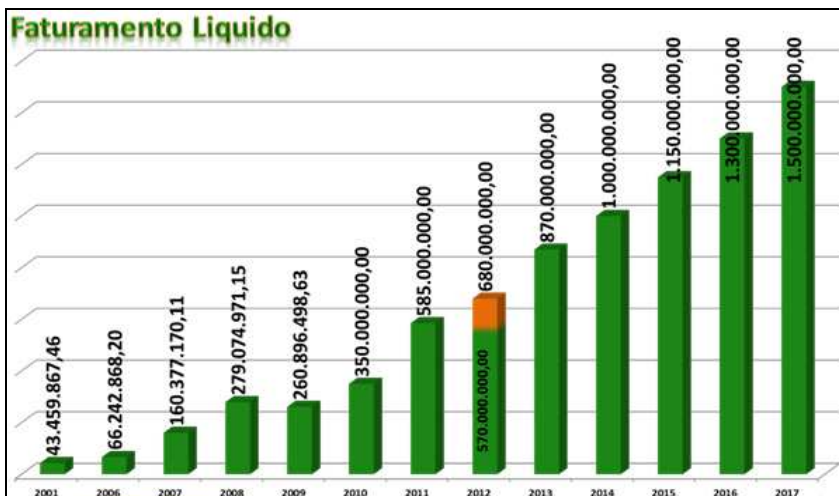
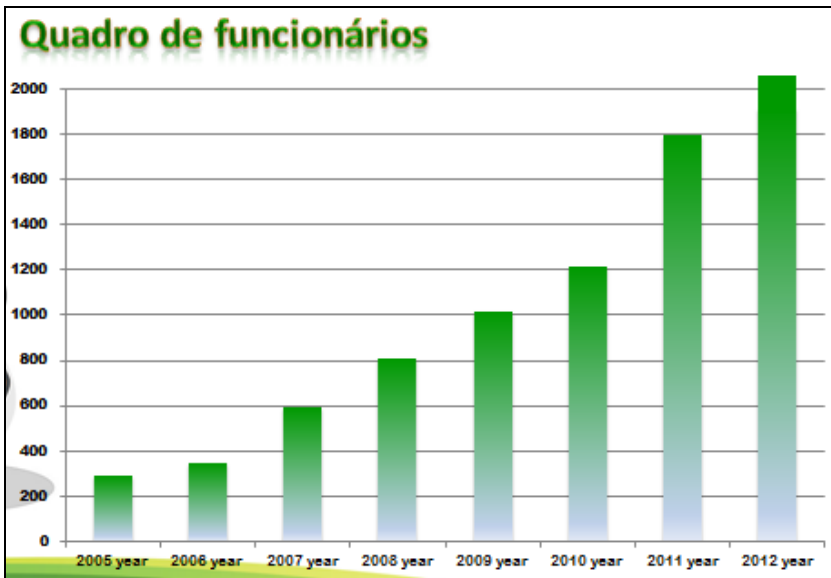
Por trás do alto desempenho da empresa na última década, Cristiano Buss enxerga um fato decisivo: “Em 2006, recebemos uma proposta de vender a Stara para uma multinacional. Por pouco nossa empresa não passou para capital estrangeiro”. Em razão desse desfecho, houve uma mudança radical na direção da companhia, transmitida para apenas uma família.

Desde então, com a nova gestão em andamento, o crescimento da empresa tornou-se exponencial. Entre 2006 e 2012, o faturamento evoluiu de R\$ 66,24 milhões para R\$ 680 milhões.

Nesse período, houve também a abertura de uma unidade de fundição em Carazinho, com objetivo de aumentar a potência fabril da Stara. Com essa medida, dentre outras que foram tomadas, a área das instalações da fabricante subiu de 18 mil para 80 mil metros quadrados.

Outro indicativo da mudança de patamar é o quadro de colaboradores. De 2005 a 2012, o número de funcionários passou de 280 para 2.215.

Para o diretor de Engenharia de Produto, esse ritmo de expansão só tende a acelerar nos próximos anos. “Para 2017, nossa meta é ser uma empresa de R\$ 1,5 bilhão”, previu com otimismo.



Indagado se o incremento da agricultura na região Centro-Oeste pode levar a Stara a sair do Estado, Buss foi enfático: “Isso está fora de cogitação. Recebemos várias propostas para levarmos

nossa fábrica para lá. Mas, de forma alguma, vamos sair daqui. Fábrica, produção, engenharia, P&D vão permanecer”. Em seguida, justificou a decisão. “No Rio Grande do Sul, temos mão de obra extremamente qualificada e incentivos, inclusive técnicos”.

## **Pensando grande**

Nos últimos anos, a Stara implementou diversas iniciativas para evoluir, incluindo certificações de qualidade. Em 2009, aderiu à norma ISO 9001:2008. Conforme Buss, esses avanços tornam a empresa mais competitiva no mercado exterior.

“A partir de uma cidadezinha do norte do Estado, exportamos para 35 países, até para a Ucrânia”. A mesma facilidade não é encontrada para fazer negócios com uma nação situada a apenas 500 quilômetros de Não-Me-Toque. “Não conseguimos exportar um parafuso sequer para a Argentina”, criticou o diretor. Hoje, 20% do faturamento da companhia vem das exportações, 80% das quais destinadas à América do Sul.

A cada ano, a empresa inaugura novas revendas exclusivas no Brasil. Atualmente, são 98. O diretor afirmou que essa estrutura é um grande diferencial. “Somos a única indústria nacional de máquinas agrícolas a ter rede de distribuição própria”.

Novos patamares também são alcançados no que diz respeito à projeção nacional. Por três anos consecutivos (2010, 2011 e 2012) a Stara ficou em primeiro lugar na categoria Indústria de Máquinas, Equipamentos e Ferramentas do ranking Melhores e Maiores Empresas do Brasil, publicado pela revista Exame.

Outro resultado de desempenho foi uma conquista recente de Não-Me-Toque. Em 2009, o município recebeu o título de Capital Nacional da Agricultura de Precisão, medida aprovada pelo Congresso e sancionada pelo vice-presidente da República, Michel Temer.

## Inovação colocada na prática

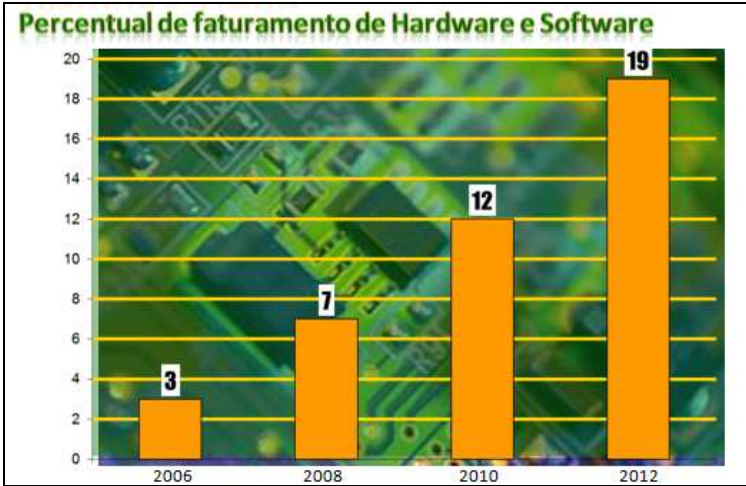
Buss creditou o sucesso da Stara ao foco na inovação e apresentou um exemplo emblemático: “59,29% do nosso faturamento é originado por produtos lançados nos últimos três anos. Esse índice para nós é tudo. Conseguimos fazer com uma indústria de máquinas o que antes era impossível. Esse é o desafio: temos de sair da visão de *commodity* e agregar valor”.

Segundo ele, essa filosofia também motivou a criação de uma rede de *home offices*, disseminados por várias regiões do mundo. “Montamos 13 centros, onde nossos funcionários estão captando tecnologia e inovação para o Brasil. Não vamos vender a empresa, pelo contrário: estamos comprando. Em 2007, adquirimos uma indústria de eletrônicos na Austrália, que inclusive foi fechada lá, mantendo apenas um grupo de engenheiros. Todo o *know-how* veio para o Brasil. Estamos fazendo o contrário da Apple”, declarou.

A Stara mantém ainda um grupo de 136 engenheiros com foco determinado. “Eles inovam 24 horas por dia. Com essa equipe, começamos a desenvolver eletrônica e software próprios. Antes, isso era impossível para uma empresa brasileira”, ressaltou o debatedor. Um dos resultados concretos dessa iniciativa foi a construção de um computador. Auxiliando na gestão, o equipamento interliga todas as máquinas da organização.

O avanço do percentual de hardware e software no faturamento da fabricante revela a dimensão desse processo. Em 2006, a participação era de apenas 3%; em 2008, foi para 7%; em 2010, avançou para 12%; e, em 2012, chegou a 19%.

“Esse foi um dos grandes saltos da empresa”, disse Buss, acrescentando: “É também um dos maiores cartões de visita para entrarmos em outros países. Hoje, temos ícones como Embraer que estão levando a marca Brasil para fora. Nós, da Stara, também queremos virar ícones e levar tecnologia gaúcha para o exterior”.



Refletindo o compromisso com a geração de conhecimento de ponta, a empresa conseguiu aumentar em 400% o registro de patentes nos últimos dois anos. No entanto, algumas dificuldades persistem: “A Stara tem uma causa envolvendo um país de fora da América do Sul que já ultrapassa os US\$ 3 milhões. Mas percebemos que não temos força para brigar lá fora”.

## Crescendo em atmosfera de cooperação

Para o diretor, o crescimento de uma empresa precisa ocorrer em sintonia com seus fornecedores. Em razão disso, a Stara tem como prática consolidada manter uma relação de cooperação com sua *supply chain*. “Quando conversamos com fornecedores, dizemos o seguinte: ‘Nós não queremos ganhar dinheiro de você, mas com você’. Isso é uma grande diferença”, ressaltou.

Dessa forma, promove sistematicamente uma série de atividades para qualificar aqueles que integram sua cadeia produtiva. “Criamos programas através dos quais levamos nossos fornecedo-

res para conhecer boas práticas e outros países. Também fazemos treinamentos de gestão”, informou.

Atualmente, a Stara está construindo uma fábrica de tratores em Não-Me-Toque. Com conclusão prevista para 2014, o empreendimento dobrará o faturamento da companhia. A operação, segundo Buss, trará enormes desafios. “Para ter um produto financiado pelo BNDES é preciso de um índice de componentes nacionais. Mas a dificuldade para conseguir itens feitos no Brasil é grande. Ao mesmo tempo, é um prazer ajudar o seu vizinho a crescer”.

Para tanto, a Stara começou a investir no desenvolvimento de fornecedores locais, fazendo-os agregar valor dentro da região. “Essa é a única forma de conseguirmos ter um trator nacional. Segundo nossa visão, para ter produto competitivo no país, ele precisa ser brasileiro. Nós não podemos entregar as nossas fábricas para os estrangeiros. Nós vamos até o fim com essa briga. Precisamos ter cuidado e ser competitivos aqui dentro”.

## **Mudanças que exigem respostas**

Olhando para os próximos anos, o diretor da Stara enxerga um cenário no qual o “agronegócio vai precisar reinventar-se mais uma vez”. Segundo Buss, há três áreas de gestão atravessando intensas transformações: pessoas, capital e recursos naturais.

“Antigamente, a mão de obra era abundante, pouco qualificada e mal remunerada. Logo mais, será escassa, altamente qualificada e mais bem remunerada”, previu. Uma das causas é a migração da população do campo para os grandes centros, principalmente para o setor de serviços. Em 2005, os profissionais disponíveis na agricultura brasileira serão reduzidos dos atuais 5% para menos de 2%. “Só existe uma forma de equilibrarmos essa equação: produzir mais com menos pessoas. Isso só se consegue com tecnologia e inovação”, ressaltou.

Por outro lado, o dirigente reconheceu os avanços do Brasil quanto à disponibilidade de capital para investimentos. “No passado, era muito caro e escasso. Hoje, as taxas de juros são competitivas, e as linhas de crédito, abundantes, não falta dinheiro. Nós estamos usando recursos do Finep, da Lei do Bem e do BRDE. O que falta é saber o fazer e a gestão”.

Também há evolução no trato dos recursos naturais. “Antes, havia uma situação de livre acesso e incentivo à utilização. Agora, cada vez mais, eles são considerados patrimônio da humanidade”. Um reflexo dessa tendência é a lei ambiental do país, considerada a mais rigorosa do mundo. “Nós vamos ter de lidar com isso e aumentar a produção”, concluiu.

Segundo Buss, o projeto Aquarius, desenvolvido no Rio Grande do Sul, mostrou que é possível conciliar preservação com ganhos de produtividade. “Através da tecnologia de agricultura de precisão, conseguimos aumentar a produtividade em 56%, utilizando as mesmas áreas. Sem derrubar nenhuma árvore”.

## **Rio Grande do Sul: vocação em sintonia com oportunidades**

O diretor da Stara acredita que o grande desafio do agronegócio, a curto, médio e longo prazos, é alimentar o mundo. “Mais de um bilhão de pessoas passa fome. A cada cinco segundos, alguém morre por causa disso”, afirmou.

Para atender a demanda crescente por alimentos, estimativas indicam que a agricultura terá de dobrar sua produção até 2030. Outra oportunidade recente, apontada pelo debatedor, surgiu com a forte redução do estoque mundial de grãos, sobretudo de milho. O fenômeno foi um reflexo da seca nos Estados Unidos, a pior dos últimos cinquenta anos no país.

Ao apresentar esses fatos, Cristiano Buss chamou a atenção para a atual conjuntura: “Temos um cenário extremamente favo-



rável para o agronegócio. Nunca vivemos um momento tão bom. Então, é preciso saber aproveitá-lo. Momentos assim são raros”.

De acordo com ele, o Rio Grande do Sul é um estado privilegiado nesse cenário. “Hoje, 38% da produção de grãos têm origem no sul do país e 60% das indústrias agrícolas estão instaladas no Rio Grande do Sul. Para as empresas, as oportunidades são tão grandes que, às vezes, não temos tempo de absorvê-las e transformá-las em negócios”, avaliou. Ao encerrar sua exposição, Buss fez um pedido: “Temos de ser um pouco mais audaciosos. Está na hora de acreditarmos no potencial do nosso povo”.