



Kapaz: crescendo com recursos próprios. E fabricando 15 milhões de brinquedos este ano.

# Um segredo: produtos para épocas de crise.

Amanhã,  
São José do  
Banguê-Banguê,  
onde a  
moeda é o boi.

Com um caminhão de plástico, sem motor ou pilha, que só anda empurrado, o empresário Emerson Kapaz e seus sócios vão chegar ao fim deste ano comemorando um feito muito especial: venceram problemas, dobraram o faturamento. No ano passado, faturaram US\$ 14,5 milhões. Este ano, chegam a US\$ 30 milhões. Estão fabricando 15 milhões de unidades de brinquedos que — como os caminhões, seu produto mais vistoso — são movidos manualmente. “São produtos muito bons para tempos de crise”, diz Kapaz.

“Quando as coisas vão bem, as pessoas de baixa e média renda compram nossos produtos, que têm uma linha de preço médio, qualidade razoável e bom acabamento. Em épocas de crise, perdemos uma parcela desses compradores, mas ganhamos outros: os que deixam de comprar brinquedos sofisticados”, garante Kapaz.

É claro que incidentes de percurso, como ser apanhado com preços defasados por um pacote do governo, podem dar muita dor de cabeça. “Mas quando isso aconteceu, no Plano Cruzado, ampliamos os produtos que tinham maior rentabilidade e lançamos novos”. Kapaz acha que o melhor momento para se investir é justamente na crise: “Você consegue grandes soluções e grandes oportunidades”.

O primeiro produto da empresa, a Elka Plásticos, foi uma singela canequinha. Com ela e depois com outros utensílios domésticos, a empresa cresceu, passou para os brinquedos, instalou-se em 2.000 metros quadrados, na Casa Verde. Comprou os terrenos vizinhos, ampliou para 5.000. Continuou crescendo na recessão de 1982, com seus brinquedos médios. Em 1986, com o Plano Cruzado, como se viu, enfrentou um problema sério. “Mas passamos por esse momento.”

Hoje a empresa está investindo em mais 5.000 metros quadrados, no bairro

do Limão. Seus empregados somam 800. O sucesso, explica Kapaz, está em três chaves que vem seguindo nestes anos todos. A primeira: “Somos uma empresa capitalizada. Não tomamos dinheiro no mercado. Já temos o governo como sócio (devido aos impostos), não vamos querer também bancos”. Em suma, “crescemos com recursos próprios, não damos o passo maior do que a perna”.

A segunda chave: “A nossa é uma empresa enxuta. De nossos quatro sócios, nenhum tem secretária. Da presidência ao operador de máquina, há apenas quatro níveis de função. Isto, naturalmente, permite um custo menor do produto”. E a terceira chave é o próprio produto: “São brinquedos com personalidade própria. Todos criados aqui, nenhum copiado. E eles exigem a participação da criança na brincadeira”.

## Contra a inflação, aumentar a oferta.

O carro-chefe dos produtos é, na verdade, a linha de caminhões que têm suspensão nas rodas e cabine basculante, entre outros atrativos. A produção do caminhão obrigou a criação de 11 moldes diferentes (rodas, portas, vidros etc.). E é justamente nos moldes que vão os maiores investimentos.

Os moldes são feitos na Elka, com ferramentaria própria. A mão-de-obra especializada dessa seção recebe a melhor remuneração da fábrica, abaixo apenas do nível administrativo. “Para uma idéia virar um molde, são de seis a oito meses de trabalho”, diz Kapaz. “Estamos trabalhando hoje, na linha de 1990.”

Emerson Kapaz declara-se preocu-

pado com a situação do país mergulhado na inflação. Mas, para isso, também tem uma “chave”: “O grande segredo é aumentar a oferta. Dar um choque de oferta, o que resultará em maior concorrência, mais emprego, a renda do empregado, consumindo essa maior oferta. O Japão saiu da crise assim, com o aumento da oferta de produtos”.

O empresário vê no país uma grande faixa de mercado inaproveitado. “Temos que nos voltar primeiro para o mercado interno, depois para o externo.” Reclama dos empresários que não estão assumindo “a característica de risco do investimento”, mas estacionam e até diminuem sua produção, “e jogam o resto no over”. E sobre o país: “A médio prazo, não dá para não confiar no Brasil. Sobreviveu e cresceu com abusos da área governamental, imagine o que teria acontecido se tivéssemos um governo razoavelmente sério”.

No ano passado, justamente devido à aceleração da inflação, diz Kapaz, a Elka teve uma baixa lucratividade. Mas com uma série de medidas, como jogar no giro o capital acumulado, os problemas foram afastados. “Este ano colhemos os frutos. Conseguimos a recuperação dos níveis de preços e retomamos a capacidade de ampliação, que hoje está a todo vapor. Estamos conseguindo o nosso retorno máximo”, diz Kapaz. “Se o governo não atrapalhar, este vai ser para nós um ano realmente muito bom.” Por não atrapalhar, ele entende o governo evitar instabilidades até as eleições, chegando à posse do novo presidente “sem muita marola”.

Mas a Elka, como outros fabricantes de brinquedos, conta com um dado precioso para suas vendas, que, em si, independe da boa ou má conduta do governo: 150 mil crianças fazem aniversário, todo dia, no Brasil.