

Cenários futuros da indústria automobilística*

Pierre-Alain De Smedt
Presidente da Autolatina

Situação atual do setor automotivo

A compreensão do futuro da indústria automobilística no Brasil depende do entendimento do que está ocorrendo no mundo automotivo, tanto em âmbito mundial como em âmbito da situação particular da indústria brasileira. É o que passarei a descrever. Em seguida apresentarei um cenário. A verdade universal não existe, mas tentarei identificar cenários mais prováveis para o futuro da indústria brasileira.

A situação mundial é, sabemos todos, de recessão. A indústria brasileira será uma das poucas a crescer em 1993. O essencial é entender os principais movimentos dentro da estrutura da indústria automobilística mundial.

Em 1992 foram produzidas praticamente 17 milhões de unidades na Ásia (bacia do Pacífico), 15 milhões na Europa e 13 mi-

lhões na zona Estados Unidos/Canadá/México. No Leste europeu, incluindo a Rússia, produziram-se 2.4 milhões e na América do Sul em torno de 1.5 milhões. Foram pequenos os volumes de veículos produzidos na África, 0.3 milhões, e na Austrália, 0.2 milhões. No total, a produção mundial foi de aproximadamente 50 milhões de unidades, com significativa tendência recessiva na Europa, tendência de estagnação ou de baixa diminuição no Japão e vários problemas estruturais no Leste europeu. A América do Sul foi a única região a apresentar crescimento de produção.

Cabe destacar que a capacidade instalada é de aproximadamente 10 milhões de unidades acima da produção atual, havendo, assim, ociosidade muito elevada. Estão sendo buscadas todas as possibilidades de venda em países abertos — não existem muitos — e naqueles em que há certo cres-

cimento, como no Brasil. Este é um aspecto fundamental, analisando-se a estrutura da indústria mundial.

Outro aspecto relevante é a indústria automobilística apresentar elevado nível de concentração de produtores. As doze maiores empresas, em ordem crescente de produção, são: General Motors, Ford, Toyota, Volkswagen, Nissan, Fiat, Peugeot, Honda, Mitsubishi, Renault, Mazda e Chrysler. No Brasil estão instalados como produtores os principais grupos mundiais, ou seja, a General Motors, a Ford, a Volkswagen e a Fiat.

A situação é complexa para quase todos os produtores. A General Motors enfrenta séria crise, tendo apresentado prejuízo de mais de US\$ 20 bilhões em 1992. A Ford está mais estável e, também, mais enxuta quanto à produtividade e ao controle dos custos. A Toyota teve seu lucro reduzido

* Depoimento proferido no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, em 2 de setembro de 1993. Evento realizado com o apoio do Núcleo de Política e Gestão de Ciência e Tecnologia da Universidade de São Paulo. O Eng. Pierre-Alain De Smedt nasceu na Bélgica. Trabalhou durante alguns anos em uma das companhias de distribuição de eletricidade em seu país de origem e ingressou na Volkswagen há mais de 20 anos, estando na presidência da Autolatina desde 1991.

em aproximadamente 25% no ano passado, apesar de ser uma empresa excepcional em termos de produtividade, qualidade e custo. A Volkswagen, com rápido nível de crescimento em 1992, produziu 3.5 milhões de unidades, mas com problemas de custos e de produtividade. Outra empresa com dificuldades é a Nissan, que em 1992 também apresentou perdas. A Fiat, na Europa, está enfrentando situação delicada com relação a financiamentos, sendo elevado seu prejuízo. Os produtores franceses Peugeot e Renault fizeram progressos quanto a custos e produtividade nos últimos anos, mas têm, igualmente, problemas sérios em decorrência da crise européia. É nesse contexto que a Autolatina, resultado da fusão na América do Sul (Brasil e Argentina), em 1986, entre o segundo e o quarto maiores produtores — Ford e Volkswagen —, terá em 1993 crescimento significativo de seus volumes, ultrapassando 600 mil unidades, praticamente um terço da produção da Honda ou da Mitsubishi ou da Renault. Esta é a situação mundial dos maiores construtores.

Globalização da economia mundial

É impossível para um construtor sua sobrevivência a longo prazo no setor automotivo se não estiver presente nos três maiores mercados mundiais: América do Norte, Europa e Japão. Na figura a seguir pode-se observar que de 1964 a 1991 ocorreram mudanças significativas na estrutura da produção de carros de passeio e, também, nos intercâmbios dos três componentes dessa tríade. São significativos a perda de volumes dos Estados Unidos, o aumento da Europa e o elevado aumento do Japão.

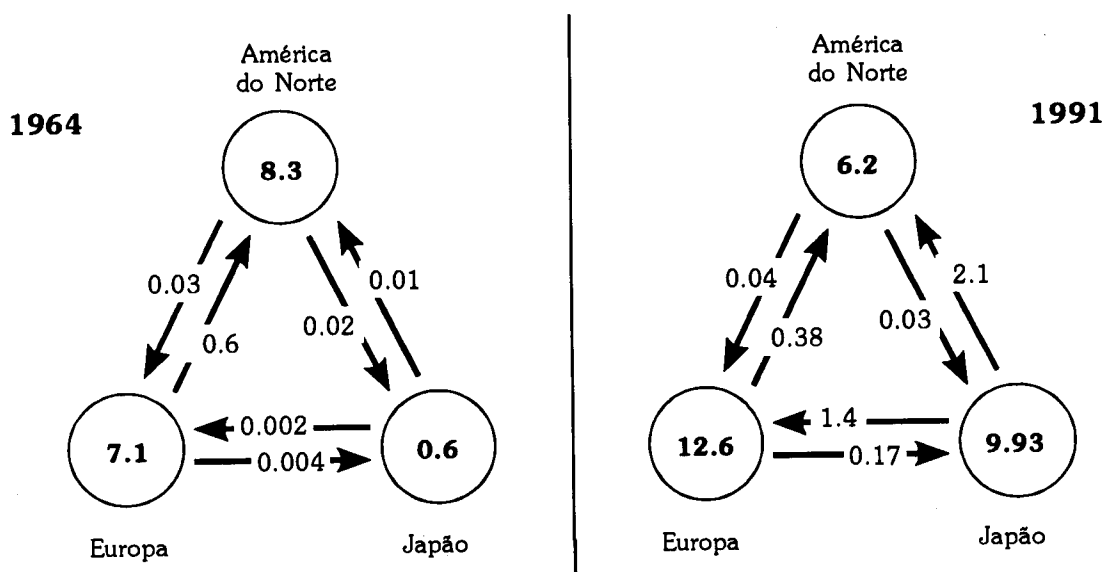
Quanto à presença dos maiores grupos produtores por região, tendo por base a produção mundial de automóveis em 1991, a General Motors e a Ford são os únicos construtores que realmente atingiram nível de competitividade mundial. A Volkswagen possui boa representatividade, inclusive na China, mas sua presença é insignificante no Japão. A Toyota detém posição relevante no Japão e na América do Norte, contudo não

é significativa sua atuação na América Latina, além de serem relativamente baixos seus níveis de produção e vendas na Europa. A Fiat, a Renault e a Peugeot não atingiram ainda nível mundial, pois, apesar de significativas no mercado europeu, possuem pouca representação nas outras regiões. A Chrysler, por sua vez, tem presença insignificante na Europa e não está representada na América Latina.

Os grandes desafios

Quais são, para os produtores mundiais, os grandes desafios? Eles são simples de enumerar, mas difíceis de atingir. O principal desafio é o da qualidade, vindo em seguida o da produtividade e do custo. Em geral, quando é bom o nível de qualidade, é igualmente bom o da produtividade.

A questão da qualidade corresponde ao nível de satisfação dos clientes. A meta é atingir o nível máximo, ou seja, 100%. As empresas que oferecem maior nível de satisfação são a Nissan, a Honda e os japoneses em geral. Em



Evolução da Indústria Automobilística — Carros de Passeio (Volume em Milhões)

seguida estão a Toyota, a Audi e a Renault. Em patamar inferior encontram-se a Ford e a General Motors européia. Isto mostra a relação existente entre a satisfação dos clientes e o número de defeitos por veículo. Alguns construtores apresentaram aumento e outros diminuição no nível relativo de qualidade. A Ford, a General Motors e os japoneses melhoraram seus níveis. A Volkswagen, no entanto, mostrou piora. A qualidade é, portanto, o desafio fundamental da indústria como um todo e, em particular, da brasileira. O Brasil não terá condições de exportar sem atingir os melhores níveis mundiais de qualidade.

O desafio do custo e da produtividade é, também, relevante. Visando demonstrar a posição de algumas empresas em 1992, foram calculados os respectivos índices de produtividade em termos de veículos produzidos por funcionário, por ano. A Toyota apresentou elevado nível, com mais de 40 carros por trabalhador/ano, podendo ser considerada líder mundial. A Ford atingiu pouco mais de 20, a Mazda pouco menos de 20 e a Volkswagen perto de 15 veículos. A Autolatina encontra-se, hoje, no nível de 12 carros por trabalhador/ano. Há três anos eram produzidos oito. Este é o desafio da produtividade.

Porém, produtividade também é custo. Utilizando como referência os construtores japoneses, no Japão, e atribuindo-lhes o nível 100, foi calculado o custo dos principais produtores mundiais. Os resultados foram os seguintes: a Nissan, na Europa, atingiu o índice de 115; a Renault e a Peugeot, 120; a Fiat, 125; a Volvo, 130; a General Motors e a Ford, 135; a Volkswagen, 140; a BMW e a Mercedes-Benz, 150. Na Europa os franceses apresentam os melhores índices entre os construtores europeus. Foram eles que fizeram os maiores progressos em termos de custos. Os alemães não atingem os melhores níveis. Os ame-

ricanos produzidos na Europa estão entre os dois.

A indústria automotiva brasileira

A Autolatina é considerada a maior companhia privada da América do Sul. Deverá produzir cerca de 600 mil unidades em 1993. É, também, um gigante no Brasil, mas não o é em nível internacional.

A Revista *Exame* (ago. 1993) publicou, recentemente, a relação das maiores companhias privadas do Brasil em 1992. A Autolatina encabeça a lista com a receita de US\$ 5.2 bilhões. Com a boa conjuntura de 1993, seu faturamento ultrapassará US\$ 6 bilhões. As demais empresas consideradas foram a Souza Cruz, com US\$ 3.6 bilhões de receita; a Shell, com US\$ 3.5 bilhões; a General Motors, com US\$ 2.4 bilhões; a Varig, com US\$ 2.1 bilhões; e a Fiat, com US\$ 2.0 bilhões.

A característica da indústria automobilística brasileira é a enorme concentração da produção, particularmente em São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo. Neste estado estão instaladas a Autolatina, a Mercedes-Benz, a General Motors e, também, a Scania. A Fiat está em Belo Horizonte, Minas Gerais. A Volvo está instalada em Curitiba, no Paraná. Existe pequena fábrica da Autolatina, com cerca de mil funcionários, em Jaboatão, no estado de Pernambuco. Recentemente, algumas montadoras estabeleceram-se na Zona Franca de Manaus, no estado do Amazonas.

A Fiat possui vantagem competitiva essencial em termos de custos. Seus salários correspondem a aproximadamente metade dos de São Bernardo do Campo. Novas montadoras certamente não estabelecerão suas fábricas nesta cidade.

Considerando-se o histórico de vendas da indústria automobilística brasileira de 1960 a 1993, houve

elevado crescimento até praticamente o final dos anos 70, depois a fase de recessão — a década perdida — dos anos 80 e, após 1990, a retomada do crescimento. Houve aumento dos volumes, estimando-se a produção de cerca de 1.3 milhões de unidades em 1993. Houve, igualmente, aumento das exportações — em torno de 250 mil unidades por ano —, mostrando a recuperação da competitividade. Os maiores volumes de exportação destinam-se à Argentina, principal parceiro comercial do Brasil. Há boa receptividade, porque o nível de qualidade dos carros brasileiros é melhor do que o dos argentinos. Comparando o resultado de 1992 com a estimativa de 1993, no total o crescimento corresponderá a mais de 30%.

Essa situação é o resultado de muitos fatores, negociados para restaurar o potencial de desenvolvimento da indústria brasileira. Os parceiros no sucesso das relações da Autolatina são os governos federal e estadual; os trabalhadores e a comissão de fábrica; os fornecedores e revendedores; e os acionistas. Foi dito a eles que a situação dos anos 80 não poderia continuar, sendo necessário reagir.

O passo inicial foi falar com o governo sobre a insustentável carga tributária do país. Com os acordos das câmaras setoriais de março de 1992 e fevereiro de 1993, o governo decidiu reduzir, significativamente, a carga tributária. Foi uma medida positiva para a reação do mercado.

Carga tributária e custos de distribuição

A indústria automobilística é considerada, hoje, como detentora de uma condição extremamente favorável, mas isso não corresponde à realidade. Incide sobre um carro popular, seja ele Fusca, Gol, Fiat, uma carga de 17% de impostos, apesar de o IPI ser de 0.1%. É acrescido ao preço de fábrica do

veículo, além desses impostos, o custo de distribuição, ainda alto no Brasil. Assim, adquirindo um carro popular por US\$ 7.2 mil, o consumidor está pagando 37% acima de seu preço de fábrica. No caso de um carro como o Santana básico, cujo IPI é de 25%, o total de impostos mais os custos de distribuição acrescem seu preço de fábrica em 77%.

A carga tributária no Brasil, apesar de ter sido reduzida, ainda é uma das mais altas, mesmo para o carro popular. No gráfico a seguir pode ser visualizada a posição de seus níveis de 1960 a 1990. Nesse período, a carga média nos Estados Unidos era de 5%, na Alemanha e na Itália de 15%, na França e na Argentina de 22% e no Brasil de 23%. A indústria brasileira foi claramente favorecida pelas metas do governo, mas o custo dos impostos é ainda bastante alto.

Os custos de distribuição, apesar de normais, são altos em termos absolutos. Eles são comparáveis aos da Europa, por exemplo. No entanto, os revendedores dos produtos da Autolatina aceitaram diminuir sua margem de distribuição, em particular para os carros

populares e básicos, participando dos esforços de redução de custos.

Os resultados práticos das negociações podem ser constatados. O Brasil dispõe, agora, de seis modelos populares: o Fusca, o Gol 1.0, o Escort 1.0, o Fiat 1.0, o Chevette e a Kombi. Estes carros representam, hoje, 30% do mercado total, mostrando uma reação positiva. Esta situação é o resultado de negociações e dos esforços do governo para reduzir a carga tributária e do empenho dos fornecedores e revendedores para reduzir suas margens.

A Autolatina também diminuiu os preços de seus veículos de maneira significativa. Em fevereiro de 1992 o preço de um Gol CL era US\$ 13.064 mil. Com os acordos automotivos, em março de 1992 seu preço foi reduzido para US\$ 9.987 mil e em fevereiro de 1993 para US\$ 9.007 mil. O Gol popular passou, em abril de 1993, para US\$ 7.198 mil. Apesar de possuir motor 1.0, seu custo para a Autolatina equivale ao do motor 1.6 do Gol CL. O preço para o consumidor foi reduzido, então, de US\$ 13.064 mil para US\$ 7.198 mil, correspondendo a 45% em pouco mais de um ano. A recupe-

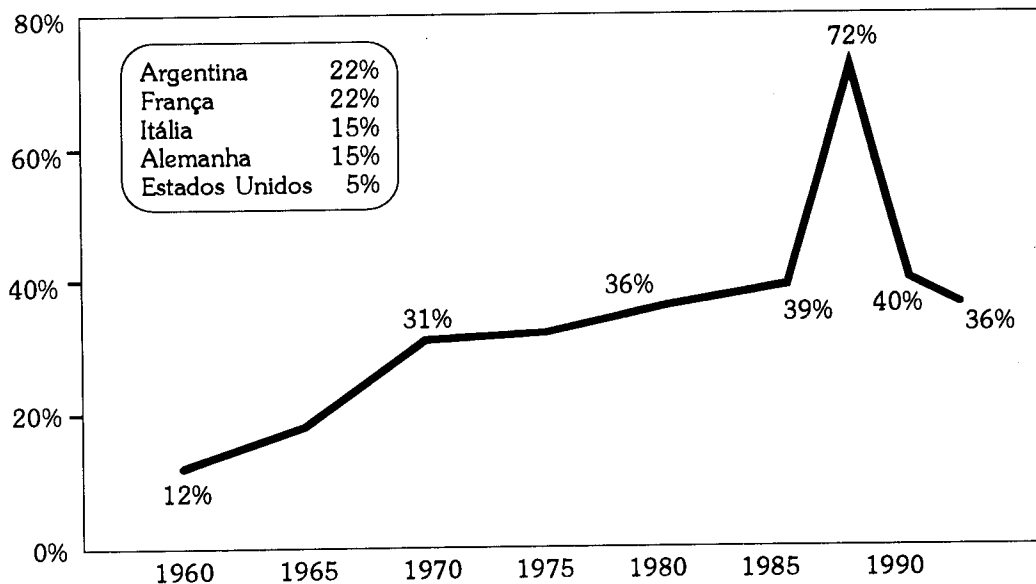
ração do mercado resultou de uma estratégia de atuação, de uma política visando a atingir nível de preço compatível com o poder aquisitivo do consumidor brasileiro. O carro popular do futuro dependerá da elasticidade do mercado, da resposta do mercado.

Mudança de atitude no setor automotivo

É fundamental dizer que ocorreu na indústria automobilística uma mudança total de atitude. Reduziu-se o conflito com o governo, com os fornecedores, com os revendedores e, também, com os trabalhadores.

No passado aconteceram greves de 45 a 50 dias, consideradas as maiores em âmbito mundial. Greves desse porte podem aniquilar uma indústria. O relacionamento agora é melhor, existe diálogo. O diálogo é sempre construtivo e resulta em uma política negociada.

Considerando os resultados acumulados até julho de 1993, a participação da Autolatina no mercado de automóveis correspondeu a 48,9%, sendo 35,1% referentes à Volkswagen e 13,8% à Ford. A General Motors apresentou o in-



Evolução da Carga Tributária em Percentagem do Preço Final do Veículo — Brasil

dice de 25,9% e a Fiat de 22,7%. Dois e meio por cento do mercado foram ocupados por carros de outros produtores, a maioria importados.

Quanto à participação no mercado de caminhões leves, a Autolatina apresentou, no mesmo período, posição dominante, ou seja, 59,3%, correspondendo 35,7% à Volkswagen e 23,6% à Ford. A General Motors atingiu 22%, a Fiat 14,6% e os outros produtores 4,1%. Com relação ao transporte coletivo, a Autolatina introduziu um ônibus há alguns meses, que obteve grande sucesso.

Dizia-se, no passado, que a indústria automobilística, apesar de não ser um monopólio, era um oligopólio. Dizia-se que os produtores discutiam e fixavam os preços e mercados como se fosse um cartel. Isto não corresponde à realidade. A concorrência no Brasil é ativa e real. Cada construtor quer aumentar sua participação no mercado. O objetivo da General Motors é atingir 30% do mercado, o da Fiat 25%, o dos importadores 15% e o da Autolatina 55%. Isto resulta num total de 125%... Estes dados mostram que a concorrência está presente e é intensa. Uma das razões foi a abertura do mercado. A competição e o ritmo dos investimentos aumentaram, beneficiando o país. Contudo, há que se trabalhar com cautela.

Pode ser observada na tabela 1 a posição das vendas, por modelo, acumuladas até junho de 1993. Os dois carros mais vendidos, o Gol e o Uno, detêm aproximadamente 40% do mercado. Há clara concentração no segmento total dos carros populares e básicos, representando em torno de 50%. Os carros médios do tipo Escort ou Kadett representam 30%. A faixa dos carros de luxo, como o Santana, o Omega, ocupa agora 20% do mercado. As vendas deste segmento estão diminuindo, por ser intensa a concorrência com os carros importados. Esta é uma si-

tuação difícil, representando um desafio para a indústria brasileira.

A Autolatina e seu mercado

Comenta-se que a indústria automobilística evita aumentar sua produção para vender por preços muito altos. Isto não é real. A indústria brasileira vem reagindo, rapidamente, às variações da demanda do mercado. No final de 1992 a Autolatina, incluindo sua fábrica de Buenos Aires, produzia cerca de 2300 unidades por dia. Hoje produz mais de 3 mil. Houve, então, um crescimento de aproximadamente 40%. Crescer 40% em um ano, tendo de adaptar as fábricas, adaptar as ferramentas, admitir pessoal, fazer as mudanças necessárias, cuidar da qualidade e da produtividade, foi um desafio difícil, mas o objetivo foi atingido.

A Autolatina está se empenhando, agora, no desenvolvimento de um carro popular com preço ainda menor do que o dos já existentes. A curto prazo a primeira resposta será oferecer ao consumidor um carro novo, com elevado nível de tecnologia. Um carro moderno, comparável aos do Primeiro Mundo, mas com preço equivalente ao dos carros populares atuais. A segunda resposta será o desenvolvimento de um veículo barato, com preço abaixo dos US\$ 7 mil. É um objetivo desafiador, mas poderá ser atingido.

A Autolatina possui grande estrutura de produção. Suas principais instalações industriais são a fábrica Anchieta, um dos maiores conjuntos mundiais do setor automotivo, com 26 mil funcionários; a de São Bernardo do Campo, com 10 mil; a de Taubaté, com 6 mil; a do Ipiranga, com um pouco

Tabela 1

Posição de Vendas até Junho de 1993

Modelo	Volume de Mercado	Participação %	Posição em	
			1993	1992
Gol	82.545	21,2	1	1
Uno	60.170	15,4	2	2
Escort	43.378	11,1	3	6
Monza	32.291	8,3	4	3
Kadett	30.517	7,8	5	4
Chevette	16.841	4,3	6	7
Parati	16.291	4,2	7	5
Tempra	15.898	4,1	8	11
Omega	15.615	4,0	9	15
Santana	13.449	3,4	10	9
Versailles	8.147	2,1	11	12
Voyage	7.618	2,0	12	8
Prêmio	5.553	1,4	13	13
Verona	1.125	0,3	14	10
Apollo	188	—	15	14

mais de 2 mil. Além destas, a Autolatina tem ainda duas fábricas no Brasil, em Recife e Osasco, e três na Argentina.

Para que sejam melhor entendidos os desafios da Autolatina, podem ser visualizados na tabela 2 os seus principais dados referentes a 1992. Produziu no ano passado 511 mil unidades. Sua participação no mercado brasileiro foi de 51,6% e no argentino de 24,9%. Exportou US\$ 696 milhões, mais de 15% de seu faturamento. Comparando esta receita de exportação com a de 1991, houve aumento de 100%. Estes dados mostram a recuperação da competitividade da indústria brasileira.

A Autolatina está investindo no sentido do Mercosul e especializando, cada vez mais, suas fábricas. Espera-se para o final de 1994 a realização do *free trade* entre Argentina e Brasil, assim como Uruguai e Paraguai. Contudo, nos últimos dias é perceptível o aumento das dificuldades, podendo ser cogitada a reprogramação das metas do

Mercosul. É necessário aguardar o desenrolar dos fatos.

A Autolatina estima, para 1993, que seu faturamento no Brasil será de aproximadamente US\$ 5.7 bilhões, com um efetivo de 45700 trabalhadores. Foram admitidas em 1993 mais de 2 mil pessoas, desde o início do ano. Este crescimento deve gerar em torno de 1.3 milhões de empregos indiretos.

A preocupação concentra-se, agora, no nível de produtividade com relação à concorrência mundial. Elevados investimentos estão sendo e serão realizados para tornar a Autolatina mais competitiva: US\$ 2.1 bilhões entre 1987 e 1992 e US\$ 3.1 bilhões previstos entre 1993 e 1998. Todo o capital investido é da própria empresa. Não foi pedido subsídio algum ao Estado, à União. É normal que ela invista em seu setor, utilizando para isso seu *cash flow*. Nos tempos difíceis da década de 80, as matrizes (americana e alemã) bancaram os aumentos de capitais para a sobrevivência da Autolatina.

É importante ressaltar que os investimentos não estão direcionados para a robotização, para a eliminação do trabalho do homem. A fase em que se acreditava ser essa a solução para se obter uma indústria competitiva já faz parte do passado. Nada é mais flexível do que a inteligência de um homem. Dentro das fábricas, das organizações, usa-se cada vez mais a capacidade de cada homem, respeita-se o trabalhador. O objetivo da Autolatina não é robotizar a produção, é modernizar o seu produto, sendo praticamente 80% dos investimentos dirigidos a esta.

Desafios da indústria automobilística brasileira

Conhecidos os principais dados da indústria brasileira e da Autolatina, podem ser melhor percebidos os reais desafios do setor automotivo. Estes auxiliam a imaginar o cenário futuro da indústria automobilística brasileira.

O seu primeiro desafio é o atraso tecnológico. Ele originou-se do mercado fechado — reserva de mercado, no passado — e da impossibilidade de importar componentes eletrônicos. Apesar dos avanços já conseguidos, ainda serão necessários muitos investimentos e, principalmente, maior período de tempo para que seja atingido o nível de tecnologia dos melhores produtores mundiais.

O segundo é o problema do custo e da produtividade. A produtividade, ou seja, o *output per capita* aumentou 50% nos últimos três anos. Na Autolatina, a produção anual de cada empregado correspondeu, em 1990, a oito veículos; em 1991, a nove; em 1992, a dez; e no primeiro semestre de 1993 foi de doze carros. Nenhum outro país apresentou aumento de produtividade comparável ao do Brasil. O progresso da indústria é muito significativo, mas ainda não foi atingido o patamar suficiente para competir mundialmente. Os

Tabela 2

Dados Principais da Autolatina — 1992

Dados	Brasil	Argentina	Total
Receita (milhões de dólares)	4.161	1.410	5.070
Volume (mil unidades)			
• Vendas no atacado	448	94	491
• Kits de exportação	20	—	20
• Total	468	94	511
Participação no Mercado (Porcentagem)			
• Ford	14,3	14,3	14,3
• Volkswagen	37,3	10,6	29,2
• Total	51,6	24,9	43,5
Efetivo de Pessoal			
• Mensalistas	7.072	1.292	8.364

construtores japoneses, por exemplo, apresentam produção anual de mais de 40 veículos por trabalhador.

O terceiro é o desafio da qualidade. Nos últimos anos os defeitos por carro foram reduzidos em mais de 50%. No entanto, o nível de qualidade dos veículos brasileiros ainda não corresponde ao dos melhores produtores mundiais.

O último, e provavelmente o mais difícil, é o desafio das incertezas econômicas e políticas. Apesar de serem elevados os investimentos, eles não são suficientes para se atingir, rapidamente, o melhor nível mundial.

É árduo o processo de obtenção de investimentos adicionais — no caso da Autolatina, das matrizes americana e alemã — sem haver mínima estabilidade política e econômica. Quando vou para a Alemanha, o primeiro diálogo é sempre: “Qual é o nível da inflação brasileira?” “Trinta e cinco por cento.” “Por ano?” “Não, por mês.” É difícil explicar. Estou no Brasil há dois anos e meio e só agora começo a entender, mas explicar ainda é difícil. Como explicar que, em menos de um ano, o país tem agora o seu quarto ministro da Fazenda? O seu terceiro presidente do Banco Central? E a história do BNDES? São todas ocorrências difíceis de explicar. Os responsáveis políticos e econômicos desta Nação têm de entender que os investimentos não surgirão, a menos que haja um mínimo de estabilidade econômica e política.

Atuação da Autolatina frente aos desafios

A Autolatina atua no sentido de resolver os problemas, cujas soluções lhe são possíveis no âmbito dos desafios. Mudou totalmente sua atitude com relação aos parceiros. Passou a ter, com o governo, uma atitude de negociação, uma atitude aberta. Quando o Presidente Itamar Franco disse-me:

“Vamos produzir o Fusca?”, concordei imediatamente. Não pelo Fusca em si, mas por ser ele um símbolo. O Fusca foi, no conjunto das negociações com o governo, o primeiro carro popular.

Nenhum construtor possuía, à época, um produto pronto para ser produzido ou que pudesse ter seus volumes aumentados. O Gol encontrava-se no máximo de sua capacidade, assim como o Uno. Surgiu, então, da parte do Presidente Itamar Franco a idéia de produzir o Fusca. Eu concordo que ele é mais um carro popular do passado, do que o carro popular do futuro, mas a idéia foi útil no sentido de partir de produto existente, já consagrado pelo consumidor brasileiro. A surpresa foi, depois de sua introdução no mercado, já estar vendida grande parte de sua produção. Como já foi dito, é o consumidor quem decide comprar ou não. A decisão não é minha, não é do Presidente Itamar Franco. A Autolatina, como produtora, simplesmente mostra ser ele um carro simples, resistente, relativamente barato. Responde ao desejo do consumidor, não em termos específicos do produto em si, mas com relação ao seu conceito.

O governo, através do Presidente, mostrou a intenção de reduzir a carga tributária. O acordo do Fusca foi necessário para que o acordo geral do carro popular fosse efetivado. A atitude de negociação, a atitude aberta, a atitude de parceria, com todos os parceiros, representam benefícios para o país.

Outro problema necessita de uma rápida resolução e diz respeito ao nível de verticalização das atividades das empresas. Na Fiat são desenvolvidas as tradicionais de estamparia, montagem de carroceria, pintura, linha de montagem e tapeçaria. Na Autolatina, além dessas atividades, existem outras como as de fabricação de chicotes, bancos, peças de plástico, pára-choques, juntas homoci-

néticas, bombas de óleo, de água, rodas de alumínio, escapamentos, caminhões, assim como as de fundição, desenvolvimento de produto, ferramentaria, financiadora e consórcio. No entanto, essa não é a solução, pois não se pode ser especialista em todas as atividades. Necessita-se trabalhar mais com os fornecedores, diminuindo a verticalização. Isto significa para eles oportunidades de terceirização. Contudo, este é um assunto muito delicado.

O nível de verticalização da Autolatina é extremamente alto, havendo a necessidade de terceirizar muitas atividades para que a empresa fique mais enxuta, mais livre. Entretanto, tal atitude representa um grande desafio social, não em nível macroeconômico, mas no da própria empresa, pois significa demitir ou, pelo menos, reduzir as atividades internas. A única solução viável é compensar a perda de verticalização com o aumento da produção. É o que a Autolatina está fazendo agora.

O nível de qualidade dos produtos da Autolatina pode ser verificado através do grau de satisfação de seus clientes e do número de defeitos apresentados por veículo. Pode-se dizer que o grau de satisfação dos clientes, em geral, está acima de 80%. Em 1987 a porcentagem de clientes extremamente ou muito satisfeitos era de 87% e em 1992 de 92%. Houve relativa melhora, mas se comparado aos níveis dos carros importados japoneses, que atingem 96%, 97%, ainda é preciso melhorar muito. Em amostras de 100 veículos, o número de defeitos apresentados por modelo foi de 362 em 1987 e de 156 em 1992. A redução conseguida nesse período foi de 57%. O Gol está entre os carros, em âmbito mundial, que apresentam o menor número de defeitos, ficando seu índice entre 70 e 80. Foram feitas análises nos primeiros carros japoneses vendidos no Brasil e constatados níveis de defeitos entre 50 e 60, portan-

to melhores do que os do nosso melhor carro.

A situação atual da indústria brasileira é o resultado da cultura, da história do país, do mercado fechado, da falta de incentivos para melhorar, da falta de elementos para comparar. Muito há ainda que melhorar.

Quanto ao desafio da produtividade, a Autolatina obteve um progresso de mais de 50% em três anos. Em 1990 produziu oito carros por empregado e em 1993 deverá produzir acima de doze. Todavia, considerando o nível internacional, esse progresso ainda não é o suficiente.

No que diz respeito ao número de mensalistas, em 1986 a empresa tinha mais de 12 mil e no final de 1993 deverá ter em torno de 6400. A complexidade dessa redução pode ser imaginada por todos. Iniciar uma atividade e trabalhar com 6 mil mensalistas é fácil, mas começar com 12 mil e fazer as reduções necessárias para obter um custo competitivo é extremamente difícil. A Autolatina atua no âmbito de uma economia aberta e tem de ser competitiva. Não existem outras alternativas. No passado houve, infelizmente, excesso de empregos com relação ao volume de produção. Agora o aumento do nível de empregos diretos será relativamente limitado. Contudo, não pode ser esquecido o fenômeno da terceirização, que dará oportunidade de empregos indiretos, ou seja, no âmbito dos fornecedores e dos serviços. Ocorrendo o crescimento do volume de produção podem vir a ser criados novos empregos no país.

Cenário futuro da indústria brasileira

Resumidamente, os problemas e desafios estratégicos da indústria automobilística brasileira são:

- previsibilidade política e econômica de longo prazo;
- potencial de mercado de longo prazo;

- lei de importação e exportação com relação às quotas e ao Artigo 8 (CKD — *Completely Knocked Down*);
- integração do Mercosul;
- importações através do Uruguai e de Manaus;
- potencial de exportações;
- custos competitivos quanto a mão-de-obra e fornecedores.

Na realidade, tudo dependerá do cenário econômico futuro. Em um cenário otimista, o governo reduzirá o déficit público, aumentará a arrecadação, reduzirá as despesas, reduzirá a inflação. Na prática, fará o que o México faz, o que a Argentina fez nos últimos anos. O mercado brasileiro tem potencial para atingir, entre 1995 e 2000, provavelmente já em 1995, o nível de produção de 2 milhões de unidades dado o cenário otimista nos subsistemas político e econômico.

A capacidade de produção é um problema real, mas diferente nas diversas empresas. A Autolatina tem, ainda, capacidade ociosa. Hoje ela produz 900 carros diariamente, na fábrica Anchieta, por exemplo. Há a possibilidade de aumentar essa produção, a curto prazo, para 1400 e, a médio prazo, com alguns investimentos, para perto de 2 mil unidades por dia. Seriam, então, mais de mil unidades diárias na fábrica Anchieta. Isto significaria aproximadamente 250 mil unidades acima da produção atual da empresa. A Fiat e a General Motors também estão aumentando suas capacidades de produção.

Haverá, a longo prazo, a necessidade de investir em novas fábricas para o aumento da produção. No entanto, o nível atual poderá ser mantido por mais um ou dois anos. Dois anos é o tempo indispensável para a construção e montagem de uma nova fábrica. Tudo dependerá do nível das decisões de investimentos, da contínua melhoria do ambiente no país e dos volumes solicitados.

Tendo em vista o potencial do país e a melhoria de sua situação, pode ser esperada a instalação de novas montadoras; talvez uma ou duas decidam investir, a curto prazo.

Relacionando-se a população total com o volume de produção, verifica-se que no Brasil há um carro para 13 habitantes e na Argentina um para 5.5 habitantes. Isto mostra o potencial do mercado brasileiro, pois há dois anos a Argentina estava em situação pior do que a do Brasil.

Com mudanças, semelhantes às utilizadas na Argentina, a indústria brasileira poderá duplicar seu mercado no prazo de aproximadamente 15 anos. Considerando-se o potencial do país, pode ser estimado um volume anual de produção, em 15 anos, de 5 milhões de unidades. Isto não é uma utopia. Significa que esta região — o Mercosul e o Brasil em particular — tem potencial para ser um dos maiores mercados mundiais.

É essencial para o setor automotivo que o governo adote uma política industrial para o país. As medidas tomadas pelas câmaras setoriais revelam interesse no desenvolvimento do setor automotivo, com a intenção de elevar, simultaneamente, o nível de empregos, mas isto não é suficiente.

O Brasil é um dos poucos países — talvez o único — totalmente aberto. Teoricamente é possível importar 100% dos carros. Não existem limites. Outros países têm limites. Na Argentina, em 1993, o limite é de 9% para a cota de importação. O governo brasileiro terá de decidir. Recentemente, tive a oportunidade de discutir este assunto com o Ministro Fernando Henrique Cardoso. Ele reconheceu ser necessário explicitar de maneira mais clara a política industrial brasileira.

Há aproximadamente dois anos o direito de importação de automóveis no Brasil estava em torno de 85%. Esse nível era muito alto

e o mercado exageradamente fechado. Hoje está em torno de 35%. Considerando a situação do mercado internacional e a existência de uma capacidade ociosa de 10 milhões de unidades, torna-se uma tentação vender com *dumping*. Como são melhores os níveis de preço e de qualidade com relação ao Brasil, a situação é de risco. O risco não se refere à Autolatina, à General Motors, à Fiat, mas à indústria automobilística brasileira. A Ford, a Volkswagen, a General Motors podem importar todos os carros, pois são os maiores grupos mundiais. Pode-se importar ou diminuir, significativamente, o nível de nacionalização.

Existem outras alternativas, além de uma indústria nacional, para o setor automobilístico. Um país pode somente importar carros, como o Chile, não dispendo de uma indústria instalada. Pode ter, como o Uruguai, a ilusão de uma indústria automobilística, importando as carrocerias praticamente completas. Neste sistema SKD (*Semi Knocked Down*) são adquiridos no país somente as rodas, as baterias, os assentos e os bancos. Outra opção é o sistema CKD (*Completely Knocked Down*). A Argentina encontra-se, agora, neste nível. Essas três alternativas implicam a não-existência de centro de pesquisas. Os carros são totalmente desenvolvidos fora do país.

P&D no setor automotivo

A situação atual do Brasil é a de um país que acredita no futuro de uma indústria automobilística e tem conhecimento de possuir um mercado potencial considerável, ou seja, de 5 milhões de unidades. Neste patamar é possível ter uma indústria instalada, com elevado nível de nacionalização, e manter um centro de pesquisas. No centro de pesquisas da Autolatina trabalham em torno de 1500 pessoas. É uma porta aberta para engenheiros e universitários do país.

Cabe aqui um alerta. O desenvolvimento local do Omega praticamente inexistiu. Parte significativa de suas peças é importada. É sobre isto que o governo brasileiro terá de decidir, induzir ou não o desenvolvimento local do produto e de suas peças. Muito vai depender da decisão sobre a política industrial do país.

A Autolatina quer continuar com seu centro de pesquisas no Brasil. Quer, em particular, desenvolver seus trunfos especiais. Tem experiência única no desenvolvimento de motor a álcool e motor *multifuel*. Com relação ao uso do petróleo, não deve ser esquecido o que aconteceu em 1973. No futuro próximo, um barril de petróleo custará, novamente, muito mais de US\$ 20 e a situação será excepcionalmente favorável para o Brasil por ter o programa do álcool. A Autolatina tem, também, experiência única quanto a *heavy duty*, as suspensões fortes para responder às especificidades das ruas e rodovias do país.

A tendência do setor automotivo — absolutamente necessária — é respeitar cada vez mais o consumidor local. Cada país tem sua sensibilidade, sua percepção com relação ao desenho de um carro. O Logus, o novo carro da Autolatina, é um desenho brasileiro, adaptado ao país. Foi analisado por vários especialistas internacionais que o consideram notável. Os maiores construtores mundiais reconhecem a necessidade de serem desenvolvidos desenhos adaptados à sensibilidade do consumidor de cada país. Esta é a filosofia da Autolatina.

A Autolatina representa um caso particular dentro da indústria automobilística, por ter duas marcas — a Ford e a Volkswagen. O conceito de plataforma já é usado por ela e será utilizado, cada vez mais, em nível internacional. A empresa faz uso de uma plataforma comum. A base, os motores e as transmissões são semelhantes,

mas o desenho exterior da carroceria é diferente.

A pesquisa é um elemento essencial para a indústria automotiva. A Autolatina deseja continuar mantendo forte seu centro de desenvolvimento e pesquisas, respondendo à sensibilidade do consumidor brasileiro e, também, capitalizando suas forças particulares. Ele conta com engenheiros altamente capacitados e experientes e possui os equipamentos de CAD/CAM necessários para o desenvolvimento integral de um carro.

Os gastos com pesquisas atingem, hoje, aproximadamente US\$ 100 milhões. Em um faturamento de US\$ 5 bilhões, correspondem a 2%. Este valor não inclui os investimentos, mas apenas as despesas, os gastos do centro de pesquisas. Se forem considerados os investimentos o valor é maior.

O potencial do mercado brasileiro é evidente, sendo possível considerar um cenário de 1 ou 2 milhões de veículos importados. Não acredito que o país tenha capacidade financeira para custear essa importação. São, pelo menos, US\$ 20 bilhões por ano.

As atividades que vêm sendo feitas em Manaus e Uruguai são apenas truques. Utilizam-se de uma vantagem tributária, mas não podem ser consideradas como indústrias. Não geram empregos diretos. Cada emprego em uma montadora significa 30 empregos indiretos: nas revendas, nos fornecedores, no setor de seguros. Nas empresas instaladas em São Paulo, cada emprego direto corresponde a cinco ou sete indiretos. A Autolatina tem, hoje, aproximadamente 46 mil trabalhadores. Se fosse transformada em importadora, manteria seu patamar de 500 mil carros por ano com apenas mil empregados. Este é, portanto, o momento crucial para a decisão do governo sobre o futuro da indústria automobilística no Brasil.

Conclusão

Ao longo deste depoimento foram mostrados os números referentes à qualidade, à produtividade; os progressos realizados; os esforços dos fornecedores, dos trabalhadores e da indústria; assim como os investimentos necessários para elevar a competitividade. Serão necessários mais quatro ou cinco anos para que a indústria automobilística brasileira alcance a competitividade internacional e tenha a possibilidade de exportar. Caso isto não ocorra, haverá uma involução. O centro de pesquisas poderá desaparecer, progressivamente. Cabe agora ao governo definir a política industrial brasileira, especialmente quanto ao setor automotivo.

O Brasil tem duas claras opções: abrir totalmente o mercado ou mantê-lo protegido. Existe, também, uma terceira alternativa — que a Autolatina está tentando

adotar. Ela refere-se a apostar no Mercosul, isto é, ter um mercado aberto dentro do Mercosul e uma certa proteção com relação aos terceiros.

Manter o mercado protegido significa perda de competitividade. Isto afastará a indústria brasileira das exportações por falta de incentivo e elevará os preços, o que é prejudicial para o consumidor. A tecnologia será ultrapassada, como ocorreu no passado recente. O país precisa de um mercado progressivamente aberto, com um período de cinco anos para a transição até atingir o nível de abertura total. A abertura brutal significaria risco para a indústria automobilística instalada no Brasil — em termos de indústria, não de empresa. Significaria risco para o nível de emprego. Cabe aqui alertar que 15% de importados correspondem a uma perda de 150 mil empregos. Contudo, o risco é ainda maior. A possibilidade dos impor-

tados atingirem 30% é real e significará 300 mil empregos perdidos, em especial os de maior qualificação. A abertura em si é positiva, pois possibilita produtos melhores, preços baixos, bom nível de tecnologia e capacidade de exportação, mas deve ser progressiva.

Concluindo, o cenário futuro da indústria automobilística brasileira é otimista. A Autolatina acredita no país e em seu futuro. Acredita na melhoria dos ambientes político e econômico e na recuperação de sua moeda. A Autolatina representa a Ford, no Brasil há 75 anos, e a Volkswagen, aqui há mais de 40 anos. Estes dados mostram sua confiança no país. Acredito no seguinte cenário positivo: 2 milhões de unidades a médio prazo e 5 milhões de unidades a longo prazo. No entanto, tudo dependerá da decisão governamental e de uma política industrial mais clara do que a atual.