



1290000774



TCC/UNICAMP R735a

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA**



Tema: A Ascensão da FIAT no Mercado Automobilístico Brasileiro

Aluno: Adriano Carlos Rossi

RA: 910016

Orientador: Prof. Dr. Mariano Francisco Laplane ✓

**TCC/UNICAMP
R735a
IE/774**

1175

SED OC/IE

Índice:

pag

<u>Introdução</u>	4
<u>Capítulo 1: Situação Global da Produção Automobilística</u>	6
1.1: Panorama/Tendências Internacionais.....	6
1.2: Situação Atual da Indústria Automobilística Brasileira.....	20
1.2.1: Desempenho nos Anos 90.....	22
1.2.2: Atualização Tecnológica.....	24
<u>Capítulo 2: Desempenho/Mudanças na FIAT</u>	33
2.1: Atualização do Produto, Especialização da Produção, Diversificação de Modelos e Domínio do Segmento de Populares.....	34
2.2: Aprimoramento da Qualidade.....	42
2.3: Racionalização da Capacidade e Terceirização.....	44

2.4: Aproximação e Cooperação com Fornecedores.....	45
2.5: Inovações na Distribuição.....	46
2.6: Serviços Pós-vendas.....	48
2.7: Política de Exportações.....	48
<u>Conclusões</u>	51
Quadro de lançamentos FIAT.....	55
Bibliografia.....	61

Introdução:

O objetivo desse trabalho é mapear as iniciativas que possibilitaram à FIAT manter as mais elevadas taxas de crescimento dentro do setor automobilístico no Brasil, que a levaram a deixar a última colocação no ranking de produção nacional para, recentemente, disputar a liderança com a VW.

Para tanto, o trabalho se compõe de um primeiro capítulo, voltado a descrição das principais mudanças ocorridas no seio da indústria automobilística mundial, que culminaram com a conformação de um novo padrão de produção nesse setor, ditado pela indústria japonesa. Além disso, o capítulo aponta tendências da indústria automobilística, diante das mudanças de natureza geo-política (formação de blocos econômicos) e contém alguns dados de desempenho recente das empresas instaladas no Brasil. Nele está contemplado o contexto em que se dá o crescimento da FIAT.

O segundo capítulo visa descrever mudanças estratégicas ocorridas na FIAT Automóveis (do Brasil), que a levaram a diversificar a linha de produtos, a implantar métodos modernos de gestão, a articular redes sólidas

de fornecedores, a buscar apoio no mercado externo e a aproveitar o segmento de mercado de carros de baixo valor, deixado vago pela concorrência, e que se constituiu no alicerce sobre o qual se baseou a empresa para avançar sobre o mercado, atingindo notáveis níveis de desempenho.

CAPÍTULO 1 - Situação Global da Produção Automobilística:

1.1 - Panorama/Tendências Internacionais:

As principais tendências ressaltadas neste item constam do relatório "Para Sair da Estagnação e Diminuir o Atraso Tecnológico da Indústria Automobilística Brasileira", de 1990, elaborado pelo professor José Roberto Ferro, para integrar o projeto "Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a Constituição de Um Sistema Nacional de Inovação no Brasil", IPT/FECAMP.

Anualmente são produzidos cerca de 50 milhões de veículos no mundo. Esse volume de produção, associado ao grau de globalização e internacionalização (superiores aos de qualquer outra indústria) fazem da indústria automobilística o mais importante setor industrial mundial.

Para o Brasil o setor automobilístico é igualmente vital por diversos fatores, dentre os quais: o volume de investimentos, o número de

empregos gerados direta e indiretamente, o volume de impostos recolhidos e de exportações, além de outros.

O Japão é hoje o maior produtor mundial de veículos, respondendo por 25% do total produzido no mundo, sem contar a produção de empresas japonesas em outros países, sobretudo nos EUA. Essa posição se consolidou no início da década de 80, momento em que se iniciou o processo de internacionalização da indústria automobilística japonesa, priorizando de início os EUA (seu principal mercado externo) e, a seguir, Ásia e Europa.

Verifica-se em todo o mundo, que o setor automobilístico apresenta-se fortemente concentrado (vide tabela 1). Há, por exemplo, 3 produtores norte-americanos (GM, Ford, Chrysler), 2 franceses (PSA - Peugeot/Citroen, Renault), 3 alemães (BMW, Mercedes, Volkswagen), um italiano (FIAT), 3 coreanos (Kia, Daewoo, Hyundai). O Japão se constitui na única exceção a esse quadro, com várias montadoras importantes como Toyota, Nissan, Mazda, Honda, Mitsubishi, Subaru, Suzuki, Daihatsu, Isuzu. O grau de abertura à competição externa também varia de país a país, de casos em que é total como nos EUA, a mercados mais fechados como Europa e Japão.

Tabela 1 - Produção global dos 10 maiores produtores mundiais 1989-1991.

(em milhares de unidades)

	1989	1990	1991
General Motors	7496	7454	7015
Ford	6408	5872	5349
Toyota	4447	4889	4719
Volkswagen	2927	3057	3128
Nissan	3008	3063	3082
FIAT	2436	2697	2461
Peugeot	2216	2219	2057
Honda	1863	1993	1975
Mitsubishi	1249	1793	1907
Renault	2049	1783	1790

fonte: Automotive News. 1992 Market World Data.

O passar do tempo tem apontado uma tendência à intensificação do processo de concentração observável em fatos como a compra da "Car Division" do grupo sueco Saab-Scania pela General Motors, a compra da Jaguar inglesa pela Ford e a fusão de Renault e Volvo. Nota-se, ademais, inúmeras formas de cooperação, joint ventures (ex: NUMMI - entre Toyota e GM nos EUA) e alianças estratégicas, através de participações acionárias por exemplo, entre as maiores empresas do mundo. Em função dessas tendências, alguns analistas têm sido levados a afirmar que apenas cerca de 10 empresas no mundo estarão produzindo automóveis no ano 2000.

Sob o ponto de vista gerencial/tecnológico, os chamados métodos de produção japoneses, responsáveis pela ascensão da indústria automobilística daquele país, revolucionaram a indústria ao redor do mundo transformando-se, na década de 80, no modo dominante de administrar a produção nos países industrialmente mais avançados.

Tais métodos foram desenvolvidos a partir da década de 50 na Toyota por Taiichi Ohno. Consistiam de uma série de inovações no processo produtivo que combinavam vantagens da produção em massa (custos baixos, volume, escala, etc...) com a flexibilidade característica da produção artesanal,

aliando dessa forma alta produtividade à alta qualidade. Resultaram da opção da Toyota em produzir com eficiência pequenas quantidades de diferentes modelos ao invés de reduzir custos via aumento de escala de produção como no fordismo. Essas técnicas, adotadas em função das reduzidas dimensões do mercado japonês após a II Guerra, foram em seguida copiadas e adaptadas pelas demais empresas japonesas, que se expandiram na década de 80.

Algumas peculiaridades permitiram à Toyota experimentar seus inovadores métodos de produção. São elas: localização na zona rural, distante das grandes cidades, mão-de-obra jovem, concentração de suas 10 plantas japonesas e principais fornecedores em um só local (Toyota City), clima de cooperação entre os funcionários e administração em uma empresa que, embora profissionalizada, procurou manter algumas características de empresa familiar e, em alguns aspectos, paternalista. (Há que se considerar que a cultura japonesa e, de um modo geral, a oriental possuem traços radicalmente distintos da cultura ocidental, que refletem obviamente nas relações empregador/empregado).

As características básicas do sistema de produção “lean” (enxuta) ou “ohnoista” consistem tanto de princípios e métodos consolidados como de

profundas mudanças de valores, atitudes, novas formas de gestão dos recursos humanos, filosofia e técnica de produção. Com isso reduzem-se o tempo total de produção e as necessidades de espaço físico, possibilitando o aumento da flexibilidade.

O Just in Time (JIT) é um dos elementos mais importantes desse método. É um sistema de produção em fluxo sem estoques, as partes chegando na hora certa e somente na quantidade necessária. A linha de montagem final aciona o sistema, regulando e balanceando a produção, definindo as necessidades de materiais para os processos anteriores. O operador vai até o processo anterior pegar apenas o material e peças necessárias.

Essa concepção de produção é fator essencial na melhoria da qualidade, evitando que os problemas sejam escondidos, já que eles vêm à tona e têm que ser resolvidos imediatamente, de modo a evitar danos maiores. Daí se exigir 100% de qualidade no processo, obrigando a "fazer certo" da primeira vez.

O Kanban é o sistema de informação que aciona e controla a produção, definindo, através de um simples cartão, a quantidade a ser produzida para cada tipo de peça e componente determinado. Ao mesmo

tempo, dá instruções de trabalho, controla visualmente o volume de produção, previne seu excesso e indica os problemas, contendo enorme volume de informações confiáveis, atualizadas e importantes. É a forma de conectar uma seção à outra. Nada deve ser produzido ou retirado sem o kanbam.

O objetivo disso é eliminar os desperdícios de materiais, movimentos, peças defeituosas, transportes desnecessários, esperas, produção além do necessário, etc... Não havendo o que produzir ou ocorrendo algum problema, para-se a linha de produção. Isso faz com que os problemas tenham que ser imediatamente solucionados.

20. Kanban

A simplificação do trabalho garante sincronização, facilitando o aprendizado dos trabalhadores e a rotação entre diferentes tarefas, além de permitir fácil detecção de problemas e sugestão de melhorias.

O sistema de produção japonês apoia-se em inúmeros programas de aumento da participação (círculos de controle de qualidade - CCQ, planos de sugestões individuais, etc...) e da qualificação dos trabalhadores, em contraste com o fordismo que não utilizava por completo as capacidades intelectuais dos trabalhadores.

Esse último sistema buscava nível máximo de integração vertical, ao passo que no sistema japonês busca-se nível elevado de subcontratação externa. Tal fato ocorreu, em grande medida, porque a Toyota não possuía recursos para verticalizar, tendo alternativamente desenvolvido uma rede de fornecedores em torno de Toyota City, muitos deles com participações acionárias da Toyota e com os quais se mantém uma relação de apoio técnico, cooperação e confiança, a exemplo das relações com distribuidores.

Concluída a implantação do JIT nas unidades internas da Toyota, os fornecedores também passaram a integrar o processo. Na atualidade, as peças são entregues diretamente às linhas a que se destinam, em várias remessas diárias, com qualidade assegurada pelo próprio processo de produção.

O novo sistema traz a vantagem de permitir que se produza eficientemente lotes pequenos com elevados níveis de qualidade e produtividade. Por outro lado, se constitui num sistema bastante frágil na medida que depende fundamentalmente da cooperação dos trabalhadores e porque qualquer erro tem repercussões enormes sobre todo o sistema produtivo.

A dinâmica de lançamentos de novos modelos tem-se acelerado nos últimos anos e o ciclo de vida dos produtos é atualmente de cerca de 4 anos nas indústrias dos países desenvolvidos. No Brasil trabalhava-se, até recentemente, com ciclos com duração próxima de 15 anos.

Outra vantagem trazida pelo novo método diz respeito à redução pela metade do número de horas necessário ao desenvolvimento de um novo produto se comparados dados da indústria japonesa a dados de produtores europeus e norte-americanos.

As empresas japonesas estabeleceram um novo tipo de liderança no desenvolvimento de produtos através da figura do “shusa”, ou líder de projeto, que tem grande poder e responsabilidade sobre a condução do projeto; também desenvolveram esquemas de trabalho em grupo (Engenharia Simultânea) envolvendo vários departamentos, desde marketing à manufatura, facilitando a comunicação, reduzindo o número total de pessoas envolvidas no projeto e estimulando o desenvolvimento paralelo de várias atividades do mesmo projeto.

Dessa forma, se oferece mais modelos aos consumidores renovando-os, em média, a cada 4 anos. Apenas como exemplo, vale destacar

que a Toyota oferece o mesmo número de modelos que a GM, embora com metade do tamanho desta. Em consequência é produzido um menor número de unidades de cada modelo ao longo de sua vida útil (500 mil para um produtor japonês contra 2 milhões para um produtor norte-americano). É como se a indústria se reaproximasse do modelo de produção artesanal, com enorme variedade e volume restrito, essência do método de produção desenvolvido pelas indústrias japonesas.

Reduz-se portanto o tempo de desenvolvimento dos produtos e agiliza-se o processo de novos lançamentos via percepção das demandas, necessidades e gostos dos consumidores e, de outro lado, com preocupação com manufaturabilidade e trabalho de montagem. Ademais, contrata-se menor número de fornecedores que no esquema tradicional, os quais realizam simultaneamente parte do processo de desenvolvimento, contribuindo assim para a redução do tempo de desenvolvimento. Esses esquemas de Engenharia Simultânea se reproduzem ao longo da cadeia produtiva.

A ascensão do JIT repercute sobre a forma como a indústria automobilística mundial está se rearranjando. A estratégia da indústria japonesa, que privilegia a flexibilização da produção, triunfou sobre a estratégia

americana de "carro mundial", cuja produção de peças e componentes e a montagem final obedecia a uma lógica de redução de custos, ou seja, o mundo era visto como se fosse um único local de produção, as decisões sobre alocação de unidades obedecendo a uma avaliação de vantagens comparativas de cada local. Isso era possível com a unificação do produto e dos processos de produção, de modo a obter níveis homogêneos de qualidade para atender as demandas de diferentes países.

Na medida em que o JIT é um sistema integrado unindo P&D, produção e distribuição, fica bastante prejudicada a idéia que a indústria automobilística deveria ser estruturada a partir do aumento intenso do fluxo mundial de peças, componentes e veículos acabados.

Com o estabelecimento dos grandes blocos econômicos e políticos na América do Norte, Europa e Ásia, bastante autônomos e auto-suficientes há uma tendência à redução do fluxo comercial inter-regiões.

Caberá, por exemplo, ao México fornecer modelos sub-compactos para o mercado norte-americano, produzidos por VW, Ford e Nissan, além de motores GM, Ford e Chrysler. Já para o mercado europeu, os países do leste deverão substituir a Espanha no fornecimento de modelos dessa categoria

(como já ocorre, por exemplo, com o FIAT Cinquecento, produzido na Polônia). Quanto ao mercado asiático, será suprido pelo Japão e pelos chamados "Tigres Asiáticos".

Frente a esse quadro, a indústria automobilística brasileira concentrar-se-á no mercado latino-americano. É possível identificar, contudo, duas posições diferenciadas: o setor montador se volta enfaticamente ao mercado sul-americano. Do total de 336 mil veículos exportados em 1992, quase 80% deles se destinaram aos mercados da Argentina, Chile, Uruguai e Venezuela. Em 1993 e 1994, com o avanço da integração regional no Mercosul, torna-se cada vez mais importante o mercado Argentino, absorvendo aproximadamente 78% do total de automóveis e 48,6% do total de comerciais leves exportados pelo Brasil. Os principais mercados de países desenvolvidos (Itália e EUA), consumiram juntos cerca de 10% do total exportado pelo Brasil. Mesmo assim, a demanda desses mercados por produtos brasileiros encontra-se em queda ao longo dos últimos anos, tendência que deve prevalecer.

As montadoras presentes no Brasil têm realizado investimentos na Argentina, buscando manter equilíbrio comercial entre os países a partir de suas unidades produtoras de componentes como motores e transmissões, além de

troca de veículos completos. A GM está de volta à Argentina; a Autolatina desenvolveu sofisticado sistema de fluxo de veículos, partes e componentes entre os dois países, caminho trilhado também por Scania e Mercedes Benz com peças e componentes.

De outro lado, a indústria de auto peças além de acompanhar a expansão rumo aos mercados latino-americanos, investiu em alto nível de capacitação, tecnologia e qualidade que garantiram, em muitos casos, padrões de primeiro mundo. Com isso, é elevado o volume de exportações dessas empresas para países desenvolvidos, muitas vezes associadas a empresas desses países (caso da Nakata, que através de empresas alemãs, vende amortecedores no Oriente Médio e através da Federal Mogul chegou ao mercado sueco, e da DHB que vende sistemas de direção hidráulica no mercado norte-americano através da Saginaw) ou mesmo se internacionalizando, caso da Cofap, que tem um centro de pesquisas em Hamburgo, Alemanha, e, em 1993, inaugurou a Cofapeuropa, fabricante de anéis de pistão em Portugal para abastecer o mercado europeu, destino de 50% das exportações desses artigos.

Em suma, o quadro internacional aponta a difusão dos métodos de produção japoneses como o rumo a ser seguido pela indústria automobilística. De outro lado, a nova configuração político-econômica mundial deve ser o determinante maior da dinâmica produtiva do setor a nível global.

1.2 - Panorama Atual da Indústria Automobilística Brasileira:

O novo quadro que se desenha para a indústria automobilística brasileira a partir da abertura de mercado, impõe a necessidade de profundas transformações em busca de competitividade, como única forma de enfrentar a concorrência internacional.

O processo de reestruturação pelo qual passa na atualidade deve obrigatoriamente modernizar os produtos tornando-os mais baratos, produzindo com maior qualidade e eficiência. É impreterível que se adeque ao paradigma da produção flexível em massa e da integração internacional.

O atual estágio em que se encontra essa indústria no país remonta a um conjunto de características consolidadas ao longo da década de 80, que podem ser resumidas a partir da constatação de que o baixo volume de investimentos realizados nesse período determinou a existência de um enorme abismo tecnológico com relação à indústria dos países desenvolvidos. O pouco investimento realizado nessa década deveu-se à estagnação da economia brasileira e ao protecionismo no setor automobilístico e concentrou-se na reposição de capacidade e alguma diversificação (introdução de novos modelos

e motores a álcool). Não houve portanto investimento em modernização e o comportamento da indústria só fez refletir a estagnação econômica.

Em fins da década de 60 e início de 70 a indústria automobilística brasileira assistiu a um grande ciclo de investimentos em expansão de capacidade, a partir do que essa estagnou. No início dos anos 80 pequenos investimentos em modernização foram realizados com vistas a adequar as plantas ao conceito de carro mundial. Quando as empresas americanas abandonaram essa estratégia¹, cessaram os investimentos o que redundou na obsolescência tecnológica e, por consequência, gerencial do setor no país.

Ao longo desse período o protecionismo no mercado brasileiro e o poder do oligopólio automobilístico garantiram lucro elevado, de tal forma que, no final da década, a defasagem tecnológica do setor em relação à indústria moderna era enorme. O quadro era de baixa produtividade e qualidade, pequeno índice de automação de processos, relações conflituosas com trabalhadores, fornecedores, distribuidores e clientes (quando comparado ao padrão ditado pela indústria japonesa), no que diz respeito desde a percepção

¹ O que se tem hoje como “carro mundial” é, na verdade, a produção de alguns modelos visando abastecer mercados regionais, caso do Corsa e do Fiesta, produzidos em 3 fábricas, e do UNO, 2 fábricas, no Brasil e Europa, e não mais, como originalmente concebida a estratégia, enormes plantas produzindo 1,5 milhões de veículos/ano.

da demanda até o tratamento dado pelo distribuidor ao cliente. Além disso, os modelos produzidos eram antiquados e defasados tecnologicamente.

A abertura de mercado (1990) e os acordos da Câmara Setorial (1992) desencadearam um processo de mudanças.

1.2.1 - Desempenho nos Anos 90:

A análise de dados recentes aponta uma retomada do crescimento no setor. Em 1992 a produção de veículos atingiu 1,07 milhões de unidades aproximando-se do recorde estabelecido em 1980, em que pese a redução de 4% das vendas no mercado interno com relação a 1991, motivada pela queda do número de ônibus (-18%) e principalmente caminhões (-38%) comercializados. As exportações em contrapartida, cresceram 74% em número de unidades e 55% em valor.

Entretanto, nem mesmo a redução de 22% nos preços dos automóveis ocorrida em março de 1992 surtiu o efeito esperado na alavancagem das vendas no mercado interno, devendo-se o aumento da

produção, como já foi mencionado, ao resultado das exportações cujo montante atingiu 2,965 bilhões de dólares (720 milhões em automóveis), tendo sido exportadas 336 mil unidades. Do total exportado quase US\$ 2 bilhões correspondem a veículos, US\$ 196 milhões a motores e US\$ 820 milhões a componentes. Em valor, 27,5% do total se destinaram à América do Norte, 53% à América do Sul (32% à Argentina) e 14,5% à Europa. Em 1992 os importados respondiam por apenas 3% dos veículos comercializados no Brasil. Atualmente representam cerca de 10%.

Em 1993, os números referentes à produção e às vendas finalmente superaram os recordes obtidos em 1980 e em 1979 respectivamente. Foram produzidos 1.390.871 veículos alcançando o Brasil à décima posição entre os maiores produtores mundiais, e vendidas 1.061.457 unidades no mercado doméstico.

Em 1994 essas marcas foram superadas: foram produzidos 1.582.900 auto-veículos, dos quais 379.300 foram exportados. As importações atingiram 150.000 unidades (60% importadas pelas próprias montadoras aqui instaladas), o que totaliza 1.353.600 veículos comercializados no mercado interno.

1.2.2 - Atualização Tecnológica:

Do ponto de vista estratégico algumas alterações têm sido feitas pelas montadoras num esforço de modernização e redução de custos.

Na Autolatina, os esforços de integração das unidades produtivas no Brasil e na Argentina, e de modernização da linha de produtos continuam. Nenhuma de suas divisões (Ford e VW) considera o Brasil como boa plataforma de exportações de tal forma que o Mercosul deve ser o mercado preferencial dessas empresas, para o qual desde já se voltam suas atenções. Ambas as divisões têm importado veículos das matrizes para complementar a linha de produtos (caso dos Ford Taurus, Mondeo e Explorer e dos VW Golf, Passat e Variant).

A GMB tem lançado com grande sucesso no Brasil produtos oriundos da divisão Opel (Alemanha) da General Motors (Omega, Vectra, Corsa). Tais produtos trazem consigo modernização das linhas de produção uma vez que incorporam os mais recentes conceitos de manufaturabilidade. A exemplo de Ford e VW, a GMB tem importado veículos para complementar a linha nacional (Lumina, Calibra).

A FIAT tem sido a empresa que mais cresce no setor no Brasil, por vezes tendo chegado a superar a líder VW, no segmento de automóveis (vide tabela 2).

Esse quadro, cuja análise é o objetivo desse trabalho, iniciou-se com o lançamento do UNO, passou pela mudança de imagem da empresa junto ao consumidor, extenso programa de melhoria da qualidade dos produtos, modernização, agressiva política de lançamentos (inclusive o pioneirismo na exploração do mercado de “populares” - com o lançamento do UNO Mille

Tabela 2 - Produção automobilística brasileira 1990-1994.

	FIAT	VW	GM	Ford
1990	223668	280686	199679	135439
1991	255556	287315	193076	141523
1992	310272	344268	211606	146680
1993	393591	451973	272614	203603
1994	500738	498543	287382	211570

fonte: ANFAVEA

(1990) - aproveitando-se da redução de IPI para tais veículos e tornando ultrapassado o conceito das montadoras locais segundo o qual “carro pequeno - básico - não dá lucro”) e, a exemplo da concorrência, complementação da linha com importados (Tipo, Alfa Romeo 164).

Para a FIAT, o Brasil pode ser plataforma de exportações, como de resto já foi feito para viabilizar a instalação da montadora no país, dado que esta era a única maneira de obter escala mínima na planta em 1976.

Mercedes Benz, Scania e Volvo têm sobrevivido de exportações dada a queda vertiginosa do mercado interno de caminhões, e o desempenho apenas estável do segmento de ônibus.

Em 1991, a FIAT e a GMB tiveram lucros em suas operações no Brasil enquanto que a Autolatina teve um prejuízo da ordem de 143 milhões de dólares. Em 1992 a Autolatina deu sinais de recuperação auferindo pequenos lucros. Já a Mercedes Benz registrou prejuízos pela primeira vez em sua história no mercado brasileiro; a GMB voltou a apurar lucros a exemplo do que ocorrera 1991 e a FIAT registrou crescimento de 300% nos lucros com relação ao ano anterior, atingindo 75 milhões de dólares em 1992.

Tabela 3 - Indústria automobilística brasileira: Faturamento e investimento

1980-1993

(US\$ milhões)

ANO	FATURAMENTO	INVESTIMENTO	INV/FATUR(%)
1980	11952	448	4.1
1981	9157	644	7.0
1984	9783	292	3.0
1985	12428	477	3.8
1986	11914	525	4.4
1987	12806	579	4.5
1988	14458	572	3.9
1989	13406	601	4.5
1990	9997	789	7.9
1991	10275	880	8.5

continuação

1992	12761	908	7.1
1993	14785	885	6.0

US\$ de 1993.

fonte: ANFAVEA

As previsões do setor para os próximos anos dão conta de que deve-se investir um montante superior a 1 bilhão de dólares anualmente, voltados principalmente ao desenvolvimento de novos produtos e modernização das plantas e métodos. Segundo a ANFAVEA, a meta para o setor automobilístico é atingir 2,5 a 3 milhões de unidades produzidas no ano 2000. Entretanto a reestruturação da indústria automobilística brasileira condicionar-se-á ao desempenho do mercado interno, posto que no cenário internacional os obstáculos à concorrência se tornam cada vez maiores, seja por aspectos tecnológicos ou em razão de políticas comerciais. Ademais, o mercado mundial tem percebido um pequeno crescimento nos últimos anos, fato que acirra ainda mais a concorrência entre os produtores. Conforme já ocorre a ameaça dos importados deve permanecer dinamizando o processo de modernização na indústria nacional.

A recente redução das alíquotas de importação de automóveis a 20% é importante estímulo à competitividade desses produtos e, ao mesmo tempo, desestímulo a produção nacional. A GMB, que tinha pronto o plano de construção de uma nova planta montadora, desistiu de construí-la. Isso porque, com as atuais alíquotas de importação, é vantajoso para a empresa descontinuar a produção do Kadett (o que em princípio acontecerá apenas às suas versões mais sofisticadas GLS e GSi, com a transferência da produção das versões GL de Kadett e Ipanema para a planta de São Caetano do Sul) trazendo, para substituí-lo, o Astra alemão a preços competitivos e liberando uma das linhas de montagem da planta de São José dos Campos (onde também são produzidos caminhões e comerciais leves) para produzir exclusivamente o Corsa.

Em janeiro de 1995 o Tipo, importado da FIAT, foi o carro mais vendido no mercado brasileiro, dado que impressiona mesmo considerando as férias coletivas das montadoras. A Ford também tem no mercado externo um forte ponto de apoio a sua estratégia para o Brasil. Dependerá das importações para entrar definitivamente na briga pelo segmento de “populares”, com o Fiesta. Importará ainda o Mondeo, carro mundial da empresa, e o novo Taurus, no segmento de luxo.

Já a Volkswagen importa da Alemanha os Golf, Passat e Variant.

O Passat foi o oitavo carro mais vendido no mercado brasileiro em janeiro de 1995.

Algumas características do processo de reestruturação que ora se observa merecem destaque: enfaticamente tem-se buscado a modernização dos produtos que, no caso dos automóveis, tinham idade média em torno de 15 anos; programas de redução de custos e aumento de produtividade já implicaram numa redução de 30% do pessoal empregado pelo setor; os programas de racionalização atingem também fornecedores - a GMB implantou um programa através do qual aloca um funcionário para, juntamente com uma equipe do fornecedor, atuar sobre tempos e métodos de execução, estoques, equipamentos, duplicidade de operações e outros fatores. O fornecedor ganha competitividade como forma de continuar fornecendo e a montadora ganha em custos; a FIAT desenvolveu um programa de "mineirização" dos fornecedores como forma de ganhar competitividade.

Ademais, as montadoras locais têm iniciado a implantação do sistema just-in-time, reduzido o número de fornecedores e se empenhado em estabelecer ambiente de cooperação com a mão-de-obra, através de programas

de sugestões e círculos de controle de qualidade etc...com vistas a se adequarem ao novo paradigma da indústria automobilística.

No entanto o atual estágio de desenvolvimento da indústria brasileira ainda constitui obstáculo à manutenção de exportações para o primeiro mundo. Somam-se a eles aspectos de política a exemplo daquela estipulada pelo NAFTA, segundo a qual 62,5% do conteúdo de um veículo importado deve ser procedente da América do Norte, o que contribui como estímulo à realização de investimentos naquela região. As regras comerciais estabelecidas pela Europa unificada tendem, da mesma forma, a obstaculizarem os produtos importados.

As oportunidades devem assim se concentrar no Mercosul. Concluído o processo de modernização pode se abrir a possibilidade de exportar modelos de entrada (básicos) para mercados do primeiro mundo, como outrora ocorreu com o VW Fox para os EUA.

As maiores vantagens da indústria nacional se encontram na flexibilidade da mão-de-obra, na competitividade da manufatura e na abundância de matérias primas a preços baixos. A baixa produtividade anula a vantagem representada pelos reduzidos salários pagos pelo setor. Os índices de produtividade se mantiveram na casa de 8 veículos por empregado/ano ao

longo de quase toda a década de 80 e início dos anos 90. Em 1992 houve um salto para 10.5 veículos por empregado/ano. Em 1993, já eram 13.0 veículos por empregado/ano. Esses números são contudo bem inferiores aos da indústria japonesa. Na Toyota, por exemplo, foram 46 veículos por empregado/ano em 1993.

A baixa escala de produção dos modelos no Brasil se constitui num obstáculo à redução de custos a qual se soma a dificuldade de adaptação das empresas ao modelo de produção flexível em massa, dificuldade essa originada nas próprias matrizes.

Principalmente ao crescimento do mercado interno deverá se condicionar o comportamento da produção e dos investimentos em modernização o que faz com que dele dependa o destino da indústria automobilística brasileira.

CAPÍTULO 2 - Desempenho/Mudanças na FIAT

O objetivo desse capítulo é ressaltar as mudanças ocorridas na FIAT após o lançamento do UNO que culminaram com a ascensão da empresa, que hoje disputa com a Volkswagen a liderança no mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves. No acumulado em 1994, a FIAT foi líder em produção com 500738 unidades contra 498543 da VW. Além disso, a FIAT liderou as vendas no mercado interno nos meses de novembro e dezembro de 1994 e janeiro de 1995.

A FIAT se instalou no país em 1976 na cidade de Betim - MG, longe do sindicalismo do ABC paulista, onde se instalaram as demais montadoras mas, longe também da mão de obra especializada requerida por uma montadora. No mesmo ano lançava seu primeiro modelo, o FIAT 147. Na ocasião, a fábrica precisaria produzir 200 mil veículos/ano para se tornar economicamente viável. Entretanto, não havendo espaço para toda essa produção no mercado nacional, parte dela era exportada.

Embora a necessidade de exportar para a Itália implicasse na obrigação de produzir com qualidade, o 147 não atingiu aqui os resultados esperados. A qualidade deixava a desejar e a prometida economia de combustível

não fora atingida. Ademais, o alto custo de produção não permitiu o preço que revolucionaria o mercado, conforme pregava a montadora, o que fazia com que o 147 custasse mais que o Fusca, líder do mercado na época. Esses fatos, aliados à marca desconhecida do público brasileiro, conspiraram para a criação de uma imagem negativa da FIAT.

2.1 - Atualização do Produto, Especialização da Produção, Diversificação de Modelos e Domínio do Segmento de “Populares”:

O lançamento do UNO, em 1984, marca uma mudança dos rumos da empresa, que teve entretanto seus percalços. Com ele se inaugurava no Brasil o conceito de carro pequeno por fora e grande por dentro. Trazia na bagagem o título de Carro do Ano de 1984 na Europa e a promessa de muitas qualidades técnicas, fruto de um projeto moderno. A meta da FIAT era crescer 6 pontos percentuais no mercado até fins de 1985. Para tanto, os investimentos eram da ordem de 250 milhões de dólares.

Apesar de já ter produzido 960 mil veículos no Brasil até aquele momento, a FIAT só obtivera resultado positivo no balanço em 1983.

Na Itália o UNO era vendido em 10 diferentes versões, com motorizações e acabamentos distintos. Para o Brasil entretanto eram 3 as opções do consumidor: UNO S (super); UNO CS (confort super) e UNO SX (sport experimental). A diferença entre as versões estava na motorização e alguns equipamentos. Para o S, motor 1.05 à gasolina ou 1.3 à álcool. Para o CS, motores 1.3 à álcool ou gasolina e para o SX, versão esportiva criada pela FIAT do Brasil por razões de marketing, motor 1.3 com carburação de corpo duplo de 70 cv, desenvolvido também pela filial brasileira.

Com o lançamento do UNO, a FIAT acreditava estar abrindo uma dianteira de 3 anos sobre a concorrência. Apostava que seu design futurístico faria dele um sucesso até o final dos anos 90. A ousadia do projeto era destacada na campanha publicitária: linhas arredondadas, auxiliadas pela inexistência de frisos ou calhas, maçanetas embutidas e um único limpador de pára-brisas, protegido por uma curvatura do capô, implicavam menor atrito aerodinâmico o que redundava em economia de combustível. Além disso, o estepe situava-se no compartimento do motor, o que liberava espaço no porta malas e livrava o

proprietário do incômodo de ter que esvaziá-lo para substituir um pneu furado numa viagem. A suspensão traseira era igual à do 147, privilegiava a robustez do conjunto. A suspensão dianteira fora reforçada com relação à do modelo europeu.

Oferecer muitas opções ao cliente era objetivo da FIAT no entanto, até 1990, toda a sua linha era baseada no UNO (desde o encerramento da produção do 147). Permaneciam três versões do modelo: S, CS e 1.5R, esta esportiva que substituiu a versão SX, com a vantagem do propulsor de maior capacidade cúbica em lugar do 1.3. Havia o PREMIO, três volumes, oferecido também em três versões S, CS e CSL, a última melhor equipada e oferecendo boa gama de opcionais, destinada a competir no segmento de médios de luxo. Além dele, a perua ELBA nas versões S e CSL, ambos equipados com motores 1.5.

Com essa gama de produtos a FIAT não competia em todos os segmentos do mercado.

A diversificação da linha de produtos contou com dois caminhos estratégicos e paralelos: (Vide quadro completo de diversificação da linha FIAT à pag. 57).

Desde 1986, quando foi descontinuada a produção do Fusca, havia, no mercado, uma demanda não satisfeita por modelos básicos, a preços mais acessíveis.

Seja por conservadorismo, pelo ceticismo com que olhavam os lucros obtidos nesse segmento; seja por motivos de ordem técnica, já que não produziam no Brasil um veículo capaz de ocupá-lo, VW, GM e Ford deixaram aberto esse nicho.

Livre da limitação técnica, dado que produzia no Brasil o UNO com motor de 994 cilindradas, exportado para a Itália, a FIAT buscou, junto ao governo, a política industrial de que necessitava (redução do IPI a 20% para veículos de até 1000 cilindradas, que até então eram taxados em 40%), viabilizando assim o lançamento do UNO Mille em 1990.

Por sua concepção visando praticidade, e economia a um preço acessível, o carro ocuparia, de fato, o nicho de mercado antes ocupado pelo Fusca, chamado segmento A do mercado.

Os números referentes às vendas do UNO mostram o sucesso do Mille. Em 1989, quando o UNO ascendia no ranking dos mais vendidos e ocupava o quarto posto, foram comercializadas 44.169 unidades. Em 1990 foram

60.725 unidades das quais 20.646 Mille. Em 1991, foram mais de 100 mil, 45% deles Mille. Com isso, o UNO foi líder de mercado por 4 meses, durante o primeiro semestre.

O pioneirismo nesse segmento constitui uma das fortes razões do desempenho obtido pela FIAT no mercado brasileiro. Durante dois anos, o Mille não teve concorrentes. Além disso, a agilidade da FIAT em aprimorá-lo respondendo à concorrência e ao mercado, o mantiveram sempre na liderança nessa faixa.

Somente em 1992, não tendo como negar a falha estratégica, a concorrência responderia. Assim, chegavam às revendas GM o Chevette Júnior e às VW o Gol 1000, cujos motores, originalmente 1.6, foram modificados tendo a cilindrada reduzida a 1000. No caso do modelo GM, ficava claro ser uma medida paliativa, já que era de conhecimento público a intenção da montadora de descontinuar sua produção (o que ocorreu em 1993) e substituí-lo pelo moderno Corsa.

Frente à resposta dos concorrentes, a FIAT introduz uma inovação. Lança, ainda em 1992, o Mille Eletronic, dotado de ignição eletrônica mapeada, equipamento até então inédito nesse segmento e que conferia ao modelo FIAT

uma performance superior à dos concorrentes. Oferecia, além disso, opção de 4 portas, também pela primeira vez num carro dessa classe.

Em janeiro de 1993, o presidente Itamar Franco faz um apelo à indústria automobilística, para que produzisse carros “verdadeiramente populares”, no intuito de gerar novos empregos. Em meados de fevereiro a FIAT apresentava o Mille Eletronic “popular”. Durante a solenidade, foi assinado um protocolo de intenções para viabilizar a produção e comercialização do novo carro. Através dele, o IPI seria reduzido a 0,1% e a FIAT se comprometia a produzir 5000 unidades/mês do popular gerando 1000 novos empregos. Pouco depois, a produção era de 13000 unidades/mês, empregando 1800 pessoas. Com a fatia de mercado do Mille já consolidada, a FIAT foi a montadora que mais se beneficiou da medida.

Ainda em 1993, a Ford lançaria o Escort Hobby, entrando também na disputa pelo segmento de “populares”. 1994 marcaria o lançamento do Chevrolet Corsa. A FIAT entretanto, contra atacou com o Mille ELX (sigla cujo significado é Eletronic Luxo).

Sem condições de produzir o Corsa em quantidade suficiente para suprir a demanda, a GM assistiu o surgimento de ágio que ultrapassava 50%

sobre o preço do modelo. Nessas condições, o Mille ELX constituiu-se na opção de converter o ágio do Corsa em melhor acabamento (dianteira e interior do UNO CS) e opcionais como travas e vidros elétricos e até ar-condicionado, por um preço que, na ausência do ágio, era inferior ao preço do Corsa no mercado.

Obviamente, o ágio surgiria também sobre o Mille Eletronic e ELX, bem como sobre seus demais concorrentes. Diante disso, a FIAT criou o Mille On-line, sistema através do qual é possível ao consumidor adquirir o carro ao preço de tabela. Pelo sistema On-line, o consumidor vai a revenda onde, através de um terminal, consulta a montadora, sendo informado do prazo para entrega do modelo na cor e, com o pacote de opcionais desejado. Se concordar com a espera, o cliente paga 50% do preço e, o restante na entrega do veículo.

Com pioneirismo e agilidade a FIAT é hoje detentora de 50% do segmento de populares que, por sua vez, representa mais de 50% do mercado automobilístico brasileiro.

Paralelamente, a FIAT complementou a linha de produtos, diversificando rumo a outros segmentos do mercado.

A possibilidade aberta no governo Collor era a importação. Em 1991, a FIAT passava produzir no Brasil o Tempra, lançado na Itália em 1990, que tinha

inicialmente sido importado. Duas versões estavam disponíveis: Prata e Ouro, com quatro portas e motores 2.0 carburados. Em 1993 viria o Tempra 16V, equipado com motor 2.0 dotado de injeção eletrônica e cabeçote de 16 válvulas (primeiro carro nacional dotado desse recurso) e inicia-se a importação do Tipo italiano que vem em versões duas e quatro portas, ambas dotadas de motor 1.6 com injeção eletrônica, este com o objetivo de responder imediatamente e sem custos aos lançamentos da concorrência no próspero segmento de veículos médios. Isso também faz parte da estratégia da FIAT de manter o mercado sempre aquecido com frequentes lançamentos, inclusive com importações. No mesmo ano, surgia ainda o UNO 1.6 R MPI, também equipado com injeção eletrônica. O Alfa Romeo 164 viria da Itália a partir de setembro daquele ano para enfrentar aqui o Omega e alguns outros importados na mesma faixa de preço, caso do Mitsubishi Galant ES.

Em 1994 vêm o UNO Turbo, primeiro carro brasileiro produzido em série dotado do equipamento, com motor italiano 1.4. Em seguida o Tempra Turbo e posteriormente o Tempra Stile, versão 4 portas do Turbo. Além disso, a empresa estendeu a injeção eletrônica às versões básicas da linha Tempra. No segmento C do mercado, classificação dada aos carros grandes, o Tempra é líder absoluto. Ao final do ano, ainda estavam reservados o Tipo 2.0 e o Tipo 16V, que

vem disputar o mercado de esportivos com Kadett GSi, VW Pointer GTi, Gol GTi e Golf GTi e ainda Escort XR3i.

2.2 - Aprimoramento da Qualidade:

A atualização do produto e diversificação de modelos foram acompanhadas de um esforço por melhorar a qualidade. Embora o UNO possuísse habitabilidade e espaço interno inigualáveis para um carro desse porte, projeto moderno e aerodinâmico, conforto, confiabilidade e segurança que o colocavam em condição privilegiada quando comparado aos seus concorrentes, esses atributos esbarravam na imagem negativa deixada pelo 147, o que somado a crônicos problemas de qualidade como por exemplo o câmbio por demais duro e impreciso, a frequência com que apareciam defeitos e as caras peças de reposição resultaram num desempenho aquém do esperado.

Em 1988 a FIAT iniciou um rigoroso programa de melhoria de imagem calcado em elevação dos níveis de qualidade, modernização (da planta, dos métodos de produção e gestão adequando-os ao novo paradigma ditado pela

indústria japonesa) e diversificação da linha de produtos. Criou nessa época o slogan “Mudando para Você Mudar”. Passaram a ocorrer reuniões, das quais participavam diretores, funcionários, fornecedores e publicitários com o único objetivo de criticar, para que então se buscassem soluções. Discutia-se os fornecedores, concessionários e a eficiência da própria fábrica.

Foram realizados maciços investimentos na qualidade. Implementou-se um programa de gestão da qualidade nos moldes da indústria japonesa. (800 mil horas homem de treinamento foram ministradas no ano de 1992). Os empregados passaram a ser incentivados a sugerir melhorias através de círculos de controle de qualidade e, com tudo isso caiu o absenteísmo de 7,6% em 1987 para 2,6% em 1992. Apenas para que se tenha uma idéia, o índice médio da indústria japonesa é de 4%. Desde 1984 não ocorria greve na montadora de Betim, fato que ocorreu recentemente por força de perdas alegadas com o Plano Real. Outro dado: o refugo de peças na seção de prensas que, em 1989, era de 7.5%, caiu para 3.2%.

Pesquisas de mercado revelavam que, em 1986, 70% dos consumidores não queriam automóveis FIAT. Pouco depois de implementado o programa de melhorias esse índice caíra para 40% e continuava a decrescer.

2.3 - Racionalização da Capacidade e Terceirização:

A FIAT conseguiu, na mesma área industrial que ocupa desde 1976, dobrar a produção de veículos (em 1994) com relação ao que produzia há 5 anos. Hoje saem diariamente, 1500 veículos da fábrica de Betim. A racionalização possibilitou uma economia de US\$ 1 bilhão, investimento necessário, em qualquer lugar do mundo, à construção de uma planta capaz de produzir 800 veículos/dia.

➤ A racionalização foi complementada pela terceirização de algumas tarefas anteriormente realizadas pela própria FIAT. Não foram poucas as mudanças: o galpão que fabricava painéis dos automóveis foi fechado. Desde então, os relógios, fiação e demais peças têm sido entregues ao fabricante do plástico, que devolve o conjunto já montado, testado e pronto para ser instalado. A qualidade foi mantida e a área ganha, somada aos espaços economizados no almoxarifado permitiu que a empresa instalasse sua quarta linha de montagem.

Muitas das idéias implantadas pela FIAT nos últimos três anos são, há muito tempo, realidades para a indústria japonesa. Elas fazem parte do programa just-in-time implicando renúncia de estoques e aquisição de componentes pouco antes de serem utilizados na produção.

Desde agosto de 1994, parte das carrocerias dos veículos passou a ser estampada na Usiminas, que até então simplesmente fornecia chapas de aço. Caso a idéia prospere é provável que a siderúrgica passe a entregar, dentro de pouco tempo, a carroceria de alguns modelos totalmente pronta. Com isso, estará aberto um novo espaço na área de prensas, para a produção do novo carro mundial da FIAT que sairá de Betim.

2.4 - Aproximação e Cooperação com Fornecedores:

O Just-in-time e a Terceirização exigem fornecedores instalados nas imediações das linhas de montagem, com vistas a realizarem várias entregas diárias de peças à montadora. Com isso, 53 empresas do setor de autopeças se instalaram em Minas Gerais nos últimos anos e mais 12 virão até o final de 1995, dentro do programa de “mineirização” de fornecedores. Em 1989, quando se iniciou esse programa, eram apenas 35 os fabricantes de autopeças sediados em Minas Gerais. Estes respondiam por 26% das compras da FIAT. Atualmente, os 53 fabricantes respondem por 40% do total de compras e as previsões da empresa para 1996 são de 70 empresas respondendo por 60% das necessidades da

montadora. Ademais, o número de fornecedores, que era de 500, caiu pela metade com esse programa. A partir de 1995, a FIAT passará a exigir de seus fornecedores o certificado ISO 9000. Com isso evita-se a conferência de peças, condição imprescindível ao sistema just-in-time.

Ao se localizar perto da FIAT, o fornecedor se torna mais competitivo em relação àqueles que permanecem em outros estados beneficiando-se ademais, do intercâmbio tecnológico com a montadora, desenvolvendo produtos e aumentando suas vendas. Por outro lado, torna-se completamente dependente da empresa e vulnerável às suas pressões e imposições.

Dentre as empresas já instaladas em Betim está a Plascar, fabricante de painéis. A Valeo, fornecedora de 100% dos módulos de resfriamento dos veículos FIAT também já seguiu esse caminho. Outras empresas como a Fram, que fabricará os filtros de aspiração do novo carro mundial da FIAT, e a Indústria Metalúrgica A. Pedro, fornecedora de peças estampadas leves e médias também deverão se instalar em Betim em 1995.

2.5 - Inovações na Distribuição:

[De outro lado, a FIAT conseguiu reduzir em 20% o estoque de veículos acabados, através de um sistema informatizado de controle de entregas que traça o roteiro prévio das entregas de veículos às 385 concessionárias que comercializam a marca no país. O software, chamado Trucks, se adaptou com precisão aos sistemas internos da FIAT, que transmitem às oito regionais da empresa em que estágio de fabricação se encontra cada modelo. Com ele é possível formar a composição da carga antes que ela esteja integralmente produzida. O sistema congrega informações como a quantidade de veículos que deve ser entregue à cada concessionária e o local onde ela se concentra. Com esses dados é possível que os caminhões cegonheiros, sempre com carga completa de dez veículos, mantenham um ritmo de entrega constante com bom desempenho. A reunião de vários modelos de veículos num único caminhão não é tarefa simples, já que a montadora produz inúmeros tipos de carros, em diversas versões, sem contar a linha de importados.

Esse programa permitiu, além da citada redução de estoques, a diminuição do custo do frete e colocação mais rápida do produto no ponto de venda. Atualmente, apenas as rotas de entrega de veículos nos portos, com destino à exportação, são mantidas fixas. São 150 caminhões de terceiros, com capacidade para 10 veículos cada um, utilizados diariamente pela FIAT. Para

1995 a empresa terá uma nova versão do soft, capaz de operar com capacidades variáveis por caminhão.

O sistema On-line, descrito no item 2.1, que permite ao cliente FIAT adquirir o carro “popular” ao preço de tabela, também constituiu uma importante inovação da empresa no que se refere a distribuição dos veículos.

2.6 - Serviços Pós-vendas:

Essa se constituiu numa outra preocupação da empresa. Como parte de sua estratégia, a FIAT realiza pesquisas junto aos clientes, com o objetivo de medir sua satisfação em relação aos serviços prestados pelos concessionários. Através delas, a empresa tem subsídios para interferir buscando melhorar o nível atendimento dos revendedores como forma de conquistar a fidelidade do cliente, tida como fundamental à empresa.

2.7 - Política de Exportações:

O Plano Collor teve graves consequências para o setor automobilístico. O momento de recessão fez despencar de 14 para 7 mil unidades/mês a produção da FIAT para o mercado interno, num espaço de 60 dias. Diante dessa situação, a empresa adotou uma estratégia que seria posteriormente decisiva no desempenho obtido, a de voltar a produção para exportação (coisa que a concorrência não tinha como fazer em função da enorme diferença entre os modelos produzidos aqui e nos demais países). O ganho com isso seria notado mais tarde:

1) Não tendo havido demissões em massa ou desativação de linhas de montagem, a FIAT estava preparada para avançar sobre a concorrência tão logo o mercado retomasse o ritmo normal de funcionamento. E foi o que ocorreu.

2) Frente a paralisia do mercado, a alternativa de exportar preservou a rede de concessionários dos altos juros que teriam que pagar caso mantivessem carros estocados naquela situação.

O preço pago por essa opção não foi baixo. Em 1990, o prejuízo com as exportações foi da ordem de 200 milhões de dólares, em função do câmbio desfavorável.

O desempenho da FIAT com o reaquecimento do mercado não parou de melhorar. Ao término de 1992, eleita a empresa do ano pela revista Exame, igualava a participação da GM no mercado (em torno de 23 e 24%). Em 1994, a FIAT foi líder na produção de automóveis/comerciais leves com 500738 unidades, tendo alcançado também a liderança em vendas nesse segmento nos últimos dois meses do ano e entrado em 95 na condição de líder no ranking de vendas.

Conclusões:

A FIAT vem colhendo hoje os frutos de todo um processo bem sucedido. Sua participação no mercado, em termos de vendas, saltou de 12,1% em 1989 para 15,3% em 1990, 20,8% em 1991, alcançando 21,1% em 1992 e 23,0% em 1993, isso frente a uma penetração de apenas 11,3% em 1988. A empresa se consolidou como a segunda maior montadora e a maior exportadora privada do país (mais de 168 mil automóveis exportados para cerca de 50 países em 1993). Além disso, a FIAT é a empresa que mais cresce no setor automobilístico brasileiro: com 16,8 mil funcionários, 500.738 veículos foram produzidos em Betim em 1994, dando à montadora a liderança em produção somados os segmentos de automóveis e comerciais leves (frente aos 498.543 veículos produzidos pela Volkswagen nesses segmentos).

Nos meses de novembro e dezembro de 1994, e janeiro de 1995, a FIAT assumiu a liderança nas vendas de automóveis e comerciais leves. No intuito de consolidá-la, a empresa anuncia investimentos da ordem de US\$ 20 milhões em publicidade, soma que é 17% superior à investida em 1994.

Esse êxito se justifica, conforme exposto, por muitos fatores, a saber: atualização do produto, diversificação de modelos, melhoria da qualidade, racionalização da capacidade e tercerização, aproximação com fornecedores, inovações na distribuição, aprimoramento dos serviços pós-venda e pela política de exportações da empresa que garantiu condições de rápida expansão tão logo se revertisse o contexto de retração do mercado interno, vivido ao longo da década de 80 e início dos anos 90 (com o Plano Collor).

A agilidade da empresa no segmento de carros “populares” foi, conforme descrito no item 2.1, fator preponderante no desempenho posteriormente alcançado. Coube a FIAT acreditar na exploração desse segmento, viabilizando junto ao governo a política industrial necessária a isso. [Hoje, cerca de 50% do total de automóveis comercializados no Brasil são “populares” e 50% desses são FIAT.]

A FIAT encerrou em 1993, um ciclo de 200 milhões de dólares/ano de investimentos iniciado em 1990. Para o período 1994 a 1997, estão previstos gastos da ordem de 250 milhões de dólares/ano. Esses recursos serão aplicados em atualização tecnológica, desenvolvimento de novos produtos (dentre os quais um modelo inspirado no Punto italiano, construído sobre a plataforma do UNO e

que deverá substituí-lo a partir de 1996-7) e ampliação da capacidade de produção. Existe possibilidade de que a FIAT construa uma nova fábrica já que a planta de Betim está com a capacidade quase no limite, apesar da pesada racionalização que duplicou sua capacidade de produção.

Apesar do sucesso da FIAT no mercado brasileiro ao longo da última década, notadamente a partir de 1988, não é possível afirmar que a empresa manterá índices de desempenho tão acima da concorrência. Em primeiro lugar, porque, no que tange aos “populares”, o Mille enfrenta hoje concorrentes mais fortes, caso do Corsa, com produção normalizada (vale destacar que nenhuma das montadoras aqui instaladas produz “populares” em quantidade suficiente, de forma que o ágio é prática generalizada), do Gol 1000i Plus e do Ford Fiesta (que terá versão 1.0 produzida no Brasil a partir do final de 1995, segundo a Ford), além de modelos importados que chegam para acirrar a briga. Por outro lado, a FIAT tem pronto o projeto 178, o sucessor do UNO. Ademais, o Mille ainda não conta com injeção eletrônica, equipamento que pode vir a ser incorporado dando ao veículo uma sobrevida.

A recente elevação da alíquota do IPI dos “populares” para 8% é, além de uma tentativa do governo de diminuir o ágio e ampliar a arrecadação, um

golpe das demais montadoras sobre a FIAT, que lidera largamente nesse segmento, bem como o é a proposta da ANFAVEA de, em contrapartida a esse aumento, criar uma nova faixa de IPI (de 15%) para os modelos médios com motorização entre 1.4 e 1.6 litros. Outro ponto prejudicial a FIAT é a elevação da alíquota do II (imposto de importação), apoiada por VW e GM, com reflexos negativos sobre os preços do Tipo, importado da Itália e forte concorrente no segmento de médios. Essa indefinição de uma política industrial estável para o setor automobilístico, torna complexa a elaboração de qualquer prognóstico mais seguro para a indústria, bem como deixa as empresas em compasso de espera no que tange à realização de novos investimentos.

Quadro: Lançamentos FIAT

Esse quadro descreve os lançamentos e portanto, o processo de diversificação da linha FIAT no Brasil a partir de 1986.

Uno:

lançado em 1984 era oferecido em 3 versões:

S, CS, SX - todas com motores 1.3 à álcool ou gasolina.

Evolução:

1986 - cai a versão SX e surge em seu lugar o UNO 1.5 R.

1988 - iniciada a importação do UNO CSL argentino.

1990 - a versão 1.5 R dá lugar ao 1.6 R. Surge o UNO Mille.

1991 - muda frente - capô mais baixo. Modelos S e CS ganham motorização

1.5. Lançado Mille Brio, com carburação dupla e melhor desempenho.

1992 - motores 1.5 incorporam injeção eletrônica. Mille Eletronic ocupa lugar do Mille.

1993 - UNO 1.6 R incorpora injeção eletrônica e passa a se chamar UNO 1.6 R MPI.

1994 - lançado o UNO Turbo - cai UNO 1.6 R MPI - motorização 1.6 perde preparo esportivo e passa a equipar a nova versão top 1.6 MPI. Lançado o UNO CS 4 portas. Lançado o Mille ELX primeiro com 4 e depois duas portas - cai UNO S 1.5 ie.

Hoje estão disponíveis as seguintes versões: Mille Eletronic; Mille ELX 2 e 4 portas; CS 1.5 ie 2 e 4 portas; 1.6 R MPI 2 e 4 portas; Turbo. Apenas a versão CS possui a opção de motor movido à álcool.

Prêmio:

lançado em 1985 oferecido em 2 versões:

S 1.3 e CS 1.5 com motores à álcool ou gasolina.

Evolução:

1987 - lançada versão CSL 1.5 destinada a competir no segmento de médios de luxo.

1989 - lançada versão SL, que nada mais era do que a versão CS 4 portas.

1990 - versão CSL incorpora motorização 1.6.

1991 - versão S incorpora motorização 1.5. Muda a parte dianteira - design modernizado - capô baixo.

1992 - motores 1.5 são equipados com injeção eletrônica.

1993 - motores 1.6 à gasolina incorporam injeção eletrônica.

1994 - produção é descontinuada. Faz parte dos planos da empresa importá-lo da Argentina com o nome de Duna.

Elba:

lançada em 1986 em duas versões:

S 1.3 e CS 1.5 com motores à álcool ou gasolina.

Evolução:

1987 - lançada versão CS 4 portas.

1989 - com o lançamento da versão CSL 1.5 cai a versão CS.

1990 - versão CSL incorpora motorização 1.6.

1991 - versão S incorpora motorização 1.5. Lançada Elba Weekend 1.5.

1992 - cai versão S. Elba Weekend passa a ser modelo de entrada. Seu motor 1.5 passa a ser equipado com injeção eletrônica.

1994 - Elba CSL 1.6 à gasolina incorpora injeção eletrônica.

Dessa forma, estão hoje disponíveis as seguintes versões: Elba Weekend 1.5 ie (à álcool ou gasolina) e Elba CSL 1.6 à gasolina.

Pick-up Fiorino:

lançada em 1988 com motorização 1.3 à álcool ou gasolina. Há também a versão furgão.

Evolução:

1989 - incorpora motorização 1.5, cai versão 1.3.

1990 - lançada versão LX 1.6.

1991 - motorização 1.5 ganha injeção eletrônica.

1994 - lançadas versões 1.6 MPI e 1.0.

As versões hoje disponíveis são: 1.0 (pick-up e furgão), 1.5 ie (à álcool ou gasolina) e LX 1.6 MPI.

Tempra:

lançado em 1992 em 2 versões:

Prata_(básica) e Ouro (top) com motores 2.0 à álcool ou gasolina.

Evolução:

1992 - lançada versão 2 portas.

1993 - lançado Tempra 16V 4 portas à gasolina. Posteriormente versão Prata é descontinuada. Versão básica passa a ser chamada Tempra 2.0 e 16V passa a ser chamada Tempra Ouro 16V.

1994 - lançado Tempra Turbo. No mesmo ano versão básica à gasolina passa a ser equipada com injeção eletrônica. Posteriormente é lançada a versão Stile, turbo com quatro portas e ainda iniciada a importação da station wagon Tempra SW 2.0 ie.

Estão hoje disponíveis as seguintes versões: Tempra 2.0 ie à gasolina, Tempra 2.0 à álcool, Tempra Ouro 16V, Tempra Turbo, Tempra Stile todos à gasolina e Tempra SW 2.0 ie.

Tipo:

importação iniciada no segundo semestre de 1993 em versão única:

1.6 ie com duas ou quatro portas movido à gasolina.

Evolução:

Na metade de 1994 inicia-se a importação do Tipo SLX 2.0 ie. No final do ano viria a versão 2.0 16V.

Todas essas versões estão disponíveis.

Bibliografia:

- Ferro, J. R. (1990) - Para Sair da Estagnação e Diminuir o Atraso Tecnológico da Indústria Automobilística Brasileira, Campinas - IPT/FECAMP.

- Womack, J.; Jones, D. & Roos, D. (1990) - A Máquina que Mudou o Mundo.

- Carvalho, E. G. (1993) - Competitividade Internacional em Uma Perspectiva Setorial: Uma Abordagem a Partir da Indústria Automobilística Japonesa. - Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.

- Ferro, J. R. (1993) - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - Competitividade da Indústria Automobilística, Campinas - Ministério da Ciência e Tecnologia - FINEP.

- Cardoso, C. A. B. (1989) - O Impacto do Plano Cruzado sobre a Indústria Automobilística - Monografia da Graduação apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.

Nottoli, N. (1994) - UNO - A História de Um Sucesso, Belo Horizonte - Gerência de Comunicação Social da FIAT Automóveis.

- Anfavea - Anuário Estatístico 1957-1993 - Indústria Automobilística Brasileira.

- Guimarães, E. A. - Acumulação e Crescimento da Firma - Um Estudo de Organização Industrial - Zahar Editores - Rio de Janeiro, 1981.

- Periódicos: Folha de São Paulo

Gazeta Mercantil

O Estado de São Paulo

- Revistas: Quatro Rodas

Veja

Isto É