



1290000493



IE

TCC/UNICAMP So89g

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UN

INSTITUTO DE ECONOMIA

**GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
FIAT AUTOMÁVEIS 1990 - 1997**

MONOGRAFIA II

Aluna: Kely Roberta de Souza R.A. 950958
Orientador: Mariano F. Laplane

Campinas, 2000 /

Índice Erro! Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO	4
2. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NOS ANOS 80 E 90	6
2.1.A Década de 1980	6
2.2. A Década de 1990	18
3. DESEMPENHO DAS MONTADORAS LÍDERES NO BRASIL – 1990 A 1997	34
3.1. Panorama Geral	34
3.2. Principais Concorrentes da Fiat Automóveis no Brasil	42
3.2.1. Volkswagen do Brasil	42
3.2.2. General Motors Corporation	44
3.2.3. Ford do Brasil	46
4 . FIAT AUTOMÓVEIS S/A	49
4.1. Grupo Fiat no Mundo	50
4.2. Grupo Fiat no Brasil	54
4.3. Fiat Automóveis : Estratégias e Comércio Exterior	56
5 . CONCLUSÕES	68

1. Introdução

A proposta deste trabalho é analisar a trajetória de crescimento no mercado brasileiro da empresa Fiat Automóveis. O trabalho é composto por três capítulos que possuem o objetivo de formular um cenário histórico, delinear um panorama geral da indústria automobilística e, por fim, descrever os principais acontecimentos e estratégias que levaram a empresa Fiat Automóveis a disputar o primeiro lugar no *ranking* das montadoras brasileiras.

O período escolhido para este estudo foi o de 1990 a 1997 porque esses anos marcaram a melhor fase da indústria automobilística nacional. Essa época teve como característica uma explosão do consumo da classe média brasileira por bens duráveis como eletrodomésticos e automóveis. Contudo, este *boom* no consumo de automóveis foi possível devido a algumas estratégias das montadoras, principalmente, a especialização no modelo compacto popular. A empresa Fiat Automóveis conseguiu se destacar neste período porque soube implementar estratégias para aumentar seu *market share*. Inclusive, conseguiu deixar o quarto lugar entre as montadoras para disputar a primeira colocação com a empresa Volkswagen do Brasil.

Para entender melhor a discussão do crescimento da indústria automobilística na década de 1990, é preciso descrever um cenário histórico com as informações de caráter econômico e político. Estas foram separadas em dois cenários importantes: os anos 80 e os 90. A preocupação com os anos 80 é justificada quando se analisam as estratégias adotadas pelas montadoras nacionais diante da estagnação da economia, principalmente, as estratégias da empresa Fiat Automóveis que destinou grande parte da sua produção ao mercado externo. Depois, nos anos 90, ocorreu uma inversão de estratégias: abandonou-se a produção de veículos de alto valor agregado para se especializar em veículos compactos e o mercado consumidor mais importante passou a

ser o interno. Assim, a descrição histórica aparece como um “pano de fundo” para os acontecimentos da indústria automobilística nesse período.

O capítulo seguinte está dividido em duas seções, a primeira refere-se ao panorama geral da indústria automobilística no período de 1990 a 1997, o qual analisa a situação das quatro principais montadoras nacionais dentro do cenário histórico definido no primeiro capítulo. A segunda pretende caracterizar as três montadoras concorrentes da empresa Fiat Automóveis. A caracterização contém informações sobre faturamento, produção, emprego e comércio exterior, descrição de algumas estratégias, segmentos de atuação e características da linha de produção.

O terceiro e último capítulo descreve a empresa Fiat Automóveis no mundo e no Brasil. A descrição se inicia com o Grupo Fiat Mundial, passando pelo Grupo no Brasil e finaliza com a Empresa Fiat Automóveis suas estratégias e comércio exterior.

Assim, estes capítulos pretendem “desenhar” a trajetória de expansão e aquisição de *market share* pela empresa Fiat Automóveis, demonstrando o cenário que definiu as estratégias da empresa, a ação das suas concorrentes e, por fim, a situação dessa empresa pertencente a um conglomerado mundial.

2. A Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 80 e 90

2.1. A Década de 1980

A estagnação e a instabilidade foram as características mais marcantes da economia brasileira nos anos 80. Acontecimentos externos foram o estopim para o início de uma forte crise econômica que persistiu durante toda a década. Por isso, os anos 80 ficaram conhecidos como a "década perdida".

Para entender essa crise, é necessário iniciar uma análise da economia brasileira após 1964. Essa data marcou a adoção de um padrão de financiamento em que se utilizava intensamente o capital externo. O financiamento externo foi o responsável por um período de crescimento acelerado na economia brasileira. Dois aspectos devem ser colocados para se entender este novo padrão de financiamento: o primeiro diz respeito ao setor externo e à grande expansão da liquidez internacional no período. O segundo é doméstico e relaciona-se à combinação do crescimento econômico com a atrofia do sistema financeiro nacional, incapaz de atender a demanda crescente de crédito a longo prazo. Assim, esses dois aspectos viabilizaram as condições para que o crédito interno fosse financiado externamente. A crise acabou ocorrendo com a ruptura do financiamento externo e, com a ineficiência do sistema financeiro nacional, acabou prolongando-se.

Durante boa parte dos anos 70, a absorção de recursos externos financeiros foi superior a absorção de recursos reais, ou seja, a entrada de capitais era superior a entrada de bens, então os capitais externos financiavam as importações. Este período proporcionou a formação de reservas delineando um processo de sobreendividamento e dependência com relação ao capital internacional.

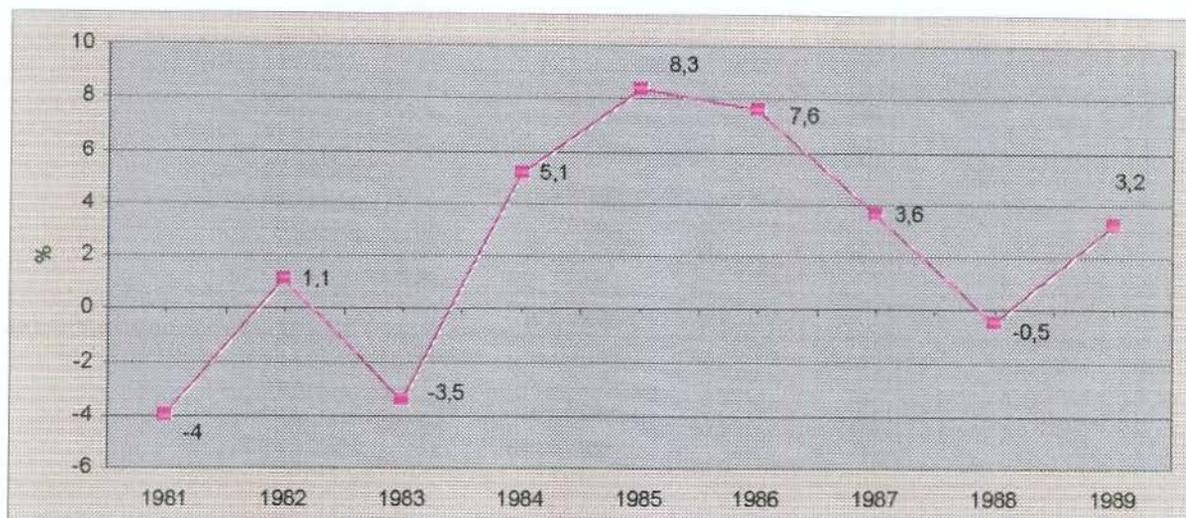
Os problemas iniciaram-se em 1979 com o segundo choque do petróleo. A elevação do preço trouxe problemas para as economias dos países centrais que começaram uma política monetária restritiva. Nesse mesmo ano, os Estados Unidos promoveram a elevação da taxa de juros provocando uma forte contração da liquidez internacional. Assim, no período de 1979 a 1981, a economia brasileira teve uma absorção de recursos financeiros inferior à de recursos reais, dificultando a manutenção do financiamento das transações reais.

Em 1982, a ruptura do padrão de financiamento ficou concretizada. O déficit das transações reais foi financiado pelas reservas internacionais, demonstrando o esgotamento do mercado voluntário de crédito. O período de 1983 a 1989 teve como característica a existência de um financiamento conhecido como "involuntário", afinal estava sob a supervisão e aprovação do FMI (Fundo Monetário Internacional).

Ao longo dos anos 80, as taxas nominais de juros permaneceram elevadas e eram um sério problema para a economia brasileira porque dificultavam a utilização do crédito interno para financiar a produção e o consumo.

No gráfico abaixo, podemos observar a forte instabilidade do período na evolução da variação do Produto Interno Bruto.

Gráfico 1 - Variação Anual do Produto Interno Bruto - 1981 a 1989



Fonte : Boletim do Banco Central

Nesse cenário, a política econômica adotada foi a de viabilizar a transferência de recursos reais ao exterior. Ou seja, o objetivo do governo era exportar. Para isso, promoveu uma retração da demanda interna, fez desvalorizações reais periódicas da taxa de câmbio, comprimiu o salário real e administrou um rigoroso controle de preços no mercado interno. Essas medidas aumentavam as exportações, mas dificultavam as importações, em especial a de bens de capital que são a base da indústria de transformação.

Em relação à produção industrial, Wilson Suzigan (1992) afirma que entre 1980 e 1990, o produto real da indústria cresceu muito pouco. A indústria foi forçada a se ajustar frente à crise do início dos anos 80, as tendências observadas nos anos 70 foram interrompidas. Durante a década de 1970, o dinamismo da economia era mantido pelos grandes blocos de investimentos que ampliavam a capacidade de produção de insumos básicos e de bens de capital. Durante o período de 1980/90 as políticas de ajustamento causaram uma queda no nível de produção e emprego, o produto da indústria de transformação decresceu 6,4%.

Para entender esse desempenho da indústria de transformação é necessário caracterizar um movimento cíclico que ocorreu na década de 1980: recessão com elevados índices negativos de 1980 a 1983; recuperação do crescimento industrial de 1984 a 1986; desaceleração do crescimento industrial de 1987 a 1989.

Os anos de recessão foram consequência da política econômica. O governo procurou fazer um ajuste do balanço de pagamentos e combater a inflação pela queda da demanda doméstica. Em 1984, a indústria de transformação iniciou uma recuperação impulsionada pelas exportações, que atingiram US\$ 27 bilhões sendo que US\$18 bilhões eram produtos industrializados (Negri,1986), caracterizando uma recuperação da atividade industrial. O país passou a gerar expressivos superávits comerciais e, em 1986, a implantação do Plano Cruzado gerou um crescimento acelerado para o país. Contudo, o fracasso desse plano trouxe os antigos problemas para a economia: inflação alta e déficit comercial. Desta maneira, iniciou-se a terceira fase do ciclo da economia com a desaceleração do crescimento industrial. Em 1987, a indústria cresceu apenas 1% contra os 11,3% de 1986 e sofreu retração em 1988 (-3,4%). A economia não entrou em uma crise mais grave porque as exportações de bens manufaturados e a safra agrícola tiveram um bom desempenho. A década terminou com um crescimento da indústria de 3,2%. Em nove anos o crescimento da indústria foi de apenas 7,8%, enquanto que, na década de 1970, o crescimento foi da ordem de 9% ao ano.

Como parte integrante da indústria de transformação, a indústria automobilística manteve-se estagnada durante a década de 1980. Em 1980 a produção foi de 933.152 automóveis e durante toda a década a produção não ultrapassou 900.000 unidades. Em alguns anos, a produção ficou muito abaixo desse número, como em 1981 quando foram produzidos 585.834 automóveis.

As vendas para o mercado interno tiveram fraco desempenho nos anos 80. A média de vendas de automóveis para o mercado interno no período de 1980/89 foi de 570.000 automóveis e, desconsiderando 1980, o período de 1981/89 teve uma média menor : 550.000 unidades vendidas ao ano.

A tabela 1 mostra a evolução da produção e das vendas internas de automóveis da indústria automobilística nacional durante a década de 1980.

Tabela 1 - Produção e Vendas Internas da Indústria Brasileira de Automóveis

	Produção de Automóveis (em unidades)	Vendas Internas de Automóveis Nacionais (em unidades)	Participação das Vendas Internas na Produção de Automóveis (%)
1980	933.152	793.028	85
1981	585.834	447.608	76
1982	672.589	556.229	83
1983	748.731	608.499	81
1984	679.386	532.235	78
1985	759.141	602.069	79
1986	815.152	672.384	82
1987	683.380	410.260	60
1988	782.411	556.744	71
1989	730.992	566.582	78

Fonte : Anuário ANFAVEA

A orientação de uma parcela crescente da produção industrial para o mercado internacional foi a característica mais importante da indústria nacional nesse período. A indústria automobilística não fugiu a essa regra. A possibilidade de expansão do mercado interno como mercado consumidor de veículos ficou restringida pela crise e a política econômica estava voltada a incentivar as exportações.

Aliado a isso, estava a estratégia adotada pelas montadoras européias e norte-americanas: a produção em massa do "carro mundial". Assim, as filiais brasileiras das montadoras especializaram sua produção para atender a tal fato.

O Brasil era usado como uma plataforma exportadora porque oferecia vantagens às montadoras aqui instaladas: os salários, os preços das matérias-primas e a energia eram baixos e, como já foi dito, havia fortes incentivos oferecidos pela política econômica. Desta forma, as montadoras definiram suas estratégias para a década de 1980: a Ford e a General Motors prepararam-se para o projeto do "carro mundial" de suas matrizes, enquanto a Volkswagen e a Fiat procuraram modernizar sua linha de

produção para aumentar suas exportações. O mercado externo da Volkswagen eram os Estados Unidos e os Países Árabes. Para aqueles, a Volkswagen exportava uma versão do modelo Voyage e, para os Países Árabes, o modelo Passat. A Fiat exportava para a Itália a versão perua do Uno, o Fiorino.

Assim, os incentivos do governo brasileiro para a exportação, a estratégia do “carro mundial” de suas matrizes e a retração do mercado interno facilitaram a saída das empresas nacionais ao comércio internacional. A tabela 2 mostra as exportações em unidades de veículos da indústria automobilística, enfatizando o crescimento dessa variável até o final da década.

Tabela 2 - Exportações de Automóveis da Indústria Nacional - 1980 a 1989

Anos	Exportação de Automóveis (em unidades)	Participação das Exportações na Produção de Automóveis (%)
1980	115.482	12,38
1981	157.228	26,84
1982	120.305	17,89
1983	132.804	17,74
1984	151.962	22,37
1985	160.626	21,16
1986	138.241	16,96
1987	279.530	40,90
1988	226.360	28,93
1989	164.885	22,56

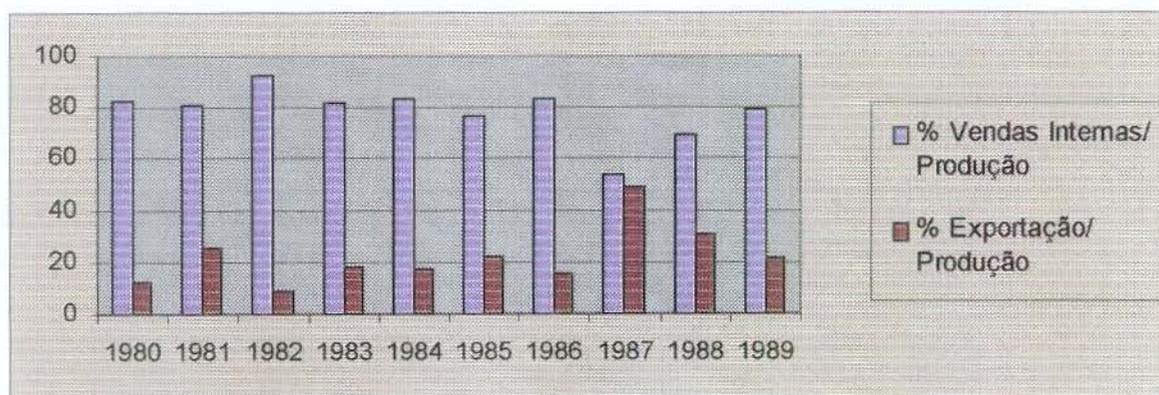
Fonte : Anuário Estatístico ANFAVEA

Ao observar a tabela 1 e a 2, percebe-se que a participação das vendas internas na produção de automóveis no período de 1981/89 esteve sempre abaixo da participação registrada em 1980, 85%. Já a participação das exportações no período de 1981/89 foi sempre maior que a registrada no início da década, 12%. Isso demonstra o esforço de redirecionamento da produção nacional para o mercado externo.

O ano de 1987 teve a maior participação das exportações na produção nacional e, conseqüentemente, a menor participação nas vendas internas. Pode-se concluir que em momentos de maior estagnação da economia, a parcela da produção de automóveis exportada aumentava em relação à consumida internamente, demonstrando que existia uma relação inversa entre o consumo do mercado interno com as exportações. A maior participação das exportações na produção nacional de automóveis em 1987 ocorreu devido ao fracasso do Plano Cruzado que trouxe uma forte recessão para a economia. Assim, não havia demanda interna para comprar o automóvel produzido internamente que acabava sendo exportado.

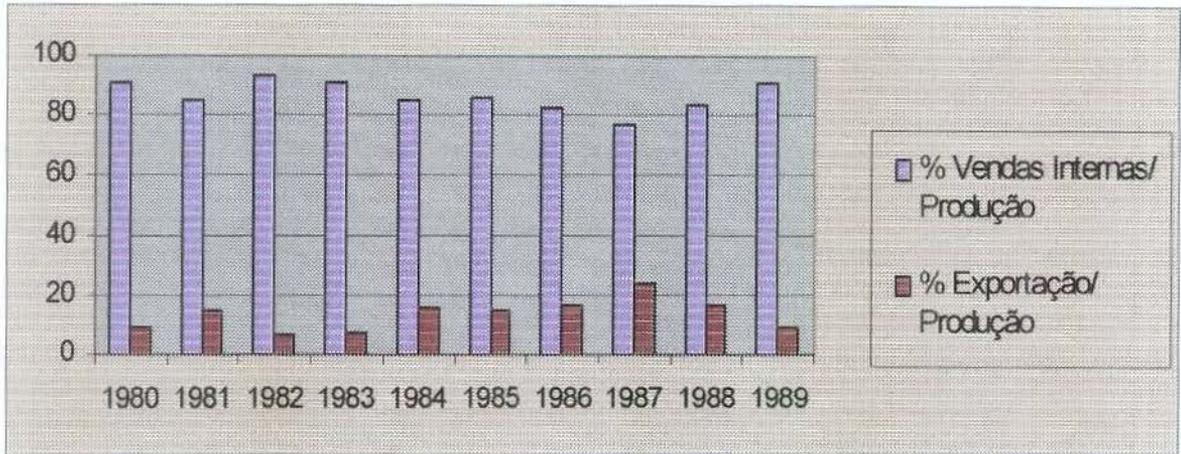
A empresa Fiat Automóveis foi a empresa que mais se utilizou da estratégia da exportação. Os gráficos a seguir indicam que tal atitude foi usada por todo o setor, mas, para a Volkswagen, General Motors e Ford, a exportação não foi a estratégia principal durante a década de 1980.

Gráfico 2 - Relação das Vendas Internas e Exportação com a Produção - Empresa Volkswagen do Brasil Ltda. – 1980 a 1989



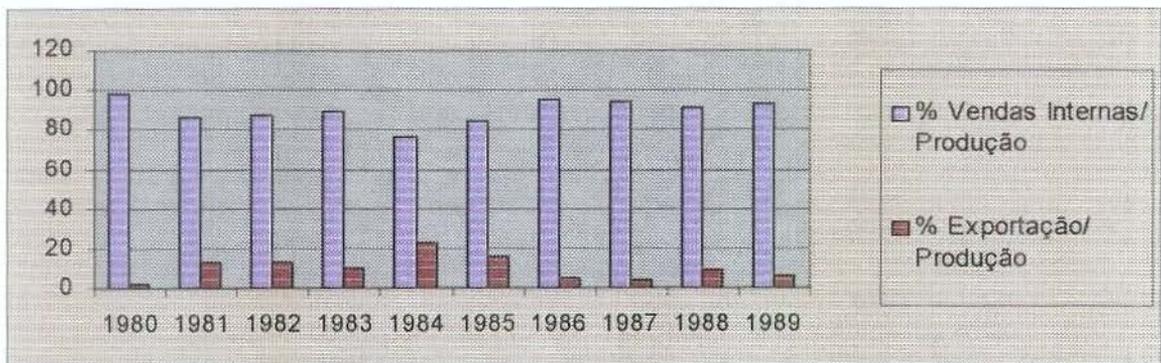
Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

Gráfico 3 – Relação das Vendas Internas e Exportação com a Produção - Empresa
 General Motors do Brasil Ltda.– 1980 a 1989



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

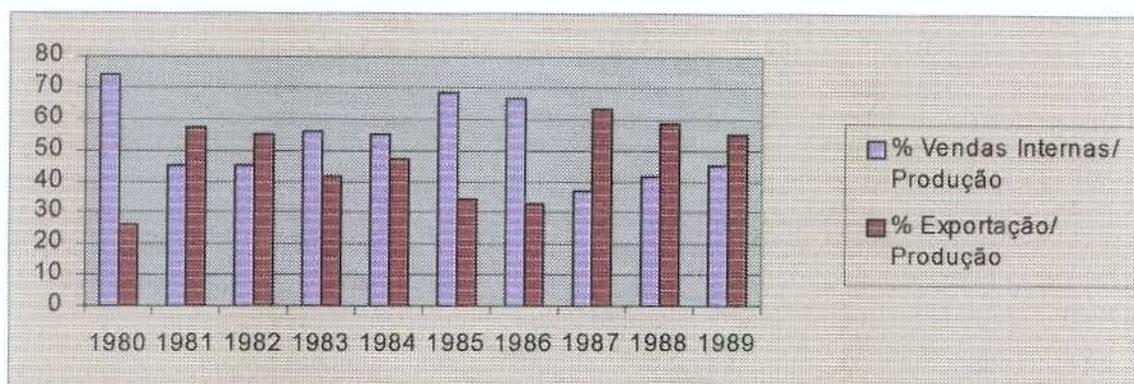
Gráfico 4 – Relação das Vendas Internas e Exportação com a Produção - Empresa Ford
 Brasil Ltda. – 1980 a 1989



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

Gráfico 5 – Relação das Vendas Internas e Exportação com a Produção - Empresa Fiat

Automóveis S/A – 1980 a 1989



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

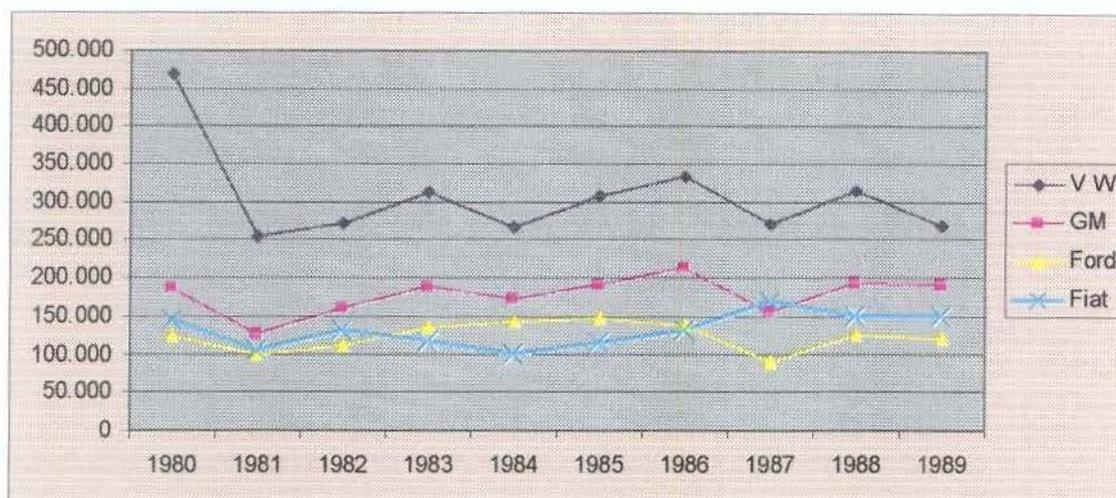
A Volkswagen teve uma boa participação das exportações em suas vendas totais. Contudo, a exportação não superou as vendas internas. A participação das exportações na produção de automóveis para a General Motors e para Ford foi muito pequena.

A empresa Fiat Automóveis foi a que mais intensivamente usou a estratégia exportadora. Para garantir sua expansão, a empresa recorreu ao mercado externo, em especial, o mercado doméstico de sua própria matriz, na Itália.

A produção das principais montadoras instaladas no Brasil ficou praticamente estagnada nos anos 80, após uma sensível queda no ano de 1981. No gráfico 6, o movimento cíclico da economia, descrito anteriormente, deixou seu reflexo na evolução da produção das principais montadoras instaladas no Brasil.

Gráfico 6 – Produção das Principais Montadoras Instaladas no Brasil – 1980 a 1989

Em Unidades



Fonte: Anuário – ANFAVEA

Analisando a produção, percebe-se que o *ranking* das montadoras não variou muito durante a década. A Volkswagen manteve-se na liderança seguida pela General Motors. A empresa Ford e a Fiat Automóveis revezaram-se no terceiro e no quarto lugares a produção delas não ultrapassou os 150.000 automóveis.

As vendas de automóveis para o mercado doméstico na década de 1980 mostravam em detalhe o ciclo vivido pela economia durante a década de 1980. Os anos 1980-83 foram de forte recessão nas vendas internas de todas as montadoras. Em 1984-89, as vendas domésticas apresentaram certa recuperação. No período 1987-89, as vendas domésticas oscilaram e acabaram desacelerando.

No período de recuperação, 1984-89, a empresa Fiat iniciou sua estratégia de produção de um modelo compacto. Este possuía o menor preço do mercado e tinha como objetivo aquecer a demanda das classes de menor renda. Essa alternativa funcionou bem e fez a empresa aumentar em 42% suas vendas internas em 1984-85 em relação ao período anterior, 1983-84. A empresa ficou em primeiro no *ranking* de

variação das vendas internas nesse período, ou seja, a empresa Fiat foi a que mais vendeu em 1984-85 em relação as suas próprias vendas de 1983-84.

Considerando os valores absolutos, a Volkswagen foi a líder em vendas no mercado interno de automóveis. Em seguida, estava a General Motors, a Ford e, por último, a Fiat. Contudo, observando-se a variação das vendas de um ano para outro, o *ranking* oscilou muito entre as empresas. A tabela 3 fixa o período 1979-80 com base 100 e os outros períodos demonstram a variação das vendas internas em relação à base.

Tabela 3 – Variação das Vendas Internas de Automóveis – 1980 a 1989

Base 100 em 1979 - 80

	VW	GM	Ford	Fiat
1979-80	100	100	100	100
1980-81	53,21	63,06	71,27	43,58
1981-82	121,65	139,16	113,76	124,34
1982-83	101,40	113,75	123,38	109,76
1983-84	87,57	85,84	90,38	85,86
1984-85	106,35	112,19	113,79	142,09
1985-86	118,13	106,64	106,32	111,17
1986-87	51,84	67,59	64,39	72,23
1987-88	151,58	136,46	133,90	100,20
1988-89	97,01	107,61	99,14	106,57

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

As análises dos anos 80 destacam como características da indústria automobilística a instabilidade e a estagnação. A instabilidade como reflexo de uma economia em crise que havia perdido sua principal fonte de financiamento. A estagnação que prejudicou empresas e trabalhadores. A indústria de transformação não conseguiu se desvencilhar do problema da ausência de crédito para o consumo interno

e para o investimento. A exportação foi incentivada, mas não compensou totalmente a retração do mercado doméstico.

A indústria automobilística brasileira sofreu com a crise pois não estava incluída em nenhuma estratégia especial das grandes corporações. Arbix e Zilbovicius (1997) destacam que nesse período a atenção das grandes corporações estava voltada para a construção de fábricas modernas, mais produtivas, sem tradição de organização sindical e em mercados em crescimento, ou seja, fábricas fora da América Latina. O caráter não estratégico das filiais brasileiras somou-se ao papel secundário do mercado latino-americano como um todo. A estratégia prioritária das matrizes consistia em reconquistar posições nos mercados norte-americano e europeu.

A indústria automobilística brasileira ficou vulnerável com o adiamento dos planos de automação, com o corte de investimentos e com os programas de demissões e reduções salariais. Para Arbix e Zilbovicius (1997), o símbolo do poder industrial brasileiro, a indústria automobilística, parecia não possuir futuro. Depois de representar 15,6% do PIB industrial em 1975, iniciou a década de 90 com participação de apenas 8,1% .

2.2.A Década de 1990

A década de 1990 proporcionou um bom desempenho à indústria automobilística brasileira. Este bom desempenho pode ser constatado em alguns indicadores como produção, faturamento, rentabilidade, exportação e importação. Contudo, este processo de expansão da indústria automobilística trouxe algumas características negativas: maior desemprego como consequência das inovações técnicas, gerenciais e organizacionais e crescentes déficits comerciais provocados por maiores importações de máquinas e equipamentos, de peças e componentes e de veículos acabados.

Os primeiros anos da década de 1990 reproduziram o mau desempenho da década de 1980. A crise de financiamento externo persistia e foi aprofundada pelo fracasso da política econômica do Governo Fernando Collor.

O Governo Collor escolheu o livre mercado como instrumento para promover o aumento da competitividade da indústria nacional. As principais medidas foram: a liberalização comercial e financeira e a suspensão dos incentivos e subsídios. A indústria brasileira, protegida desde seus primeiros anos, viu-se rapidamente exposta ao mercado mundial. Muitas empresas não estavam preparadas para a forte concorrência internacional e, atrasadas na sua capacidade de competir, acabaram fechando suas portas. Algumas retiraram seus produtos do mercado e outras foram à falência. Os efeitos da nova política na indústria automobilística foram queda nas vendas, nas exportações, no emprego e na produção e aumento nas importações.

O governo anunciava a intenção de articular uma série de instituições que seriam as responsáveis pela coordenação da política industrial. Esta proposta começou a ser concretizada em 1991 com o início dos Acordos das Câmaras Setoriais. Estes eram um mecanismo de negociação tripartite: trabalhadores, empresários e governo, e tinham como objetivo aliar os interesses para promover a reestruturação dos complexos industriais e a modernização das relações de trabalho. Contudo, esse processo não foi muito ágil e, em muitos setores, não passou da fase embrionária. As Câmaras mais ativas foram as da construção civil, do complexo químico, a de bens de capital e a automotiva.

A câmara automotiva foi concretizada deixando de lado toda uma história de conflitos entre empresários e sindicatos, pois era necessário que se formulasse um programa de recuperação do setor. Não é difícil entender esse acordo quando se analisam os números da produção e do emprego do início da década: a produção das montadoras nacionais em 1990 foi de 663.084 automóveis, inferior à de 1989 (730.992

unidades); dados do Dieese mostram que em 1991 havia 129.998 trabalhadores na base metalúrgica do ABC Paulista , sendo que em 1991 esse número era de 150.072 trabalhadores. Após várias negociações, em Março de 1992 concretizou-se o primeiro Acordo Automotivo.

O Acordo da Câmara Automotiva de Março de 1992 tinha como objetivo reverter a tendência de queda das vendas e da produção interna. O Acordo estabelecia uma agenda de negociações visando à reabertura de novos consórcios, um programa de proteção ao trabalhador, novas formas de financiamentos e incentivos às exportações. As primeiras medidas efetivas foram: redução de 22% nos preços nominais dos automóveis, manutenção do nível de emprego e correções salariais que acompanhassem a inflação. A queda do preço nominal dos automóveis foi em grande medida uma contribuição do Estado que reduziu o IPI e o ICMS, o restante foi resultado da diminuição da margem de lucro da cadeia produtiva da indústria automobilística.

Desta maneira, em 1992, observou-se uma melhora da produção e uma estabilidade nas vendas para o mercado doméstico. Contudo, a verdadeira recuperação ocorreu no ano de 1993. Um segundo acordo ficou pronto em Fevereiro daquele ano. O Acordo de 1993 incorporava propostas mais ambiciosas, como um estímulo à produção de automóveis com preços mais populares. O Governo Itamar Franco defendeu a proposta do “carro popular” oferecendo, como contrapartida, uma forte redução do IPI para 0,1%.

A recuperação do setor automotivo aconteceu rapidamente. A produção ultrapassou um milhão de automóveis e as vendas alcançaram o expressivo valor de 900.000 automóveis em 1993. As importações cresceram, refletindo o aumento do consumo de peças e componentes para a produção interna, ou mesmo, do consumo de automóveis estrangeiros. O superávit comercial que existiu nos anos 80 começou a diminuir.

Os Acordos da Câmara Automotiva foram em grande medida responsáveis pelo reaquecimento da demanda interna de automóveis, pela renovação da frota nacional de automóveis e pela introdução de novos modelos. Contudo, esses Acordos não foram os únicos fatores para a retomada do crescimento do setor automobilístico. A política econômica do Governo Itamar Franco promoveu a recuperação do mercado doméstico. O Plano Real estabilizou os preços e a economia brasileira voltou a receber financiamento externo. Desta maneira, pode-se afirmar que o esforço de consolidar os Acordos do setor automotivo, a estabilidade dos preços e a volta do capital internacional promoveram um forte aumento nas vendas de automóveis.

Dentro deste processo de crescimento da demanda interna, deve-se destacar o desempenho das vendas de automóveis de até 1000 cc, o já mencionado "carro popular". A grande vantagem deste modelo estava na quase eliminação do IPI: uma redução de 8% para 0,1%. O "carro popular" tomou-se um grande negócio e provocou uma corrida entre as montadoras para a produção de modelos de baixa cilindrada. A tabela abaixo mostra a evolução do modelo popular nas vendas para o mercado interno:

Tabela 4 – Participação das Versões de 1000 Cilindradas nas Vendas Internas de Automóveis – 1990 a 1998

Anos	Automóveis de 1000 cc (unidades)	Total de Automóveis (unidades)	Participação dos Automóveis de 1000 cc no Total de Automóveis (%)
1990	23.013	532.791	4,3
1991	67.292	583.072	11,5
1992	92.573	557.305	16,0
1993	241.964	850.562	28,4
1994	447.867	975.697	45,9
1995	595.845	1.106.591	53,8
1996	701.440	1.245.972	56,3
1997	871.873	1.361.106	64,1
1998	702.927	967.055	72,7

Fonte : Anuário Estatístico ANFAVEA

As vendas aumentaram assim como as exportações e importações, a indústria automobilística mostrava sinais de recuperação em 1993. Outro fator que veio favorecer essa recuperação foi a consolidação de uma área de livre comércio entre países sul-americanos, o Mercosul. A indústria automobilística brasileira conseguiu ampliar seu mercado consumidor e formulou uma estratégia de complementariedade produtiva entre as firmas de diferentes países do Cone Sul. A redução de tarifas ampliou as trocas comerciais, principalmente entre Brasil e Argentina.

Em 1994, a administração de Fernando Henrique Cardoso conseguiu estabilizar a economia com a implantação do Plano Real. A inflação foi reduzida de 40% mensais para 2%, aumentando o poder aquisitivo que foi logo traduzido em consumo, inclusive de automóveis. A produção interna foi de 1.248.773 automóveis e as vendas ultrapassaram 1.000.000 de automóveis.

A Abertura Comercial teve como principal efeito o aumento do coeficiente importado da produção de automóveis. O imposto de importação sobre automóveis caiu de 80% em 1990 para 35% em janeiro de 1994 e para 20% em outubro do mesmo ano. Como consequência, o Brasil foi gradualmente recebendo mais veículos importados, processo que se intensifica quando a abertura comercial se combina com a valorização cambial a partir do Plano Real. As exportações cresceram 10% e as importações triplicaram de 1993 para 1994. O déficit de conta corrente estava crescendo e seu financiamento era feito via entrada de capital externo.

Em dezembro de 1994, a crise do México desencadeou problemas de balanço de pagamentos em vários países. No Brasil, a fragilidade do Plano Real ficou exposta com a dificuldade para financiar a economia sem o ingresso de capital externo. A economia desacelerou em 1995 e o forte aumento nas importações acabou expondo o sério problema do déficit na Balança Comercial. A tabela 5 mostra a evolução das exportações e importações no período de 1990 a 1997.

Tabela 5 – Balança Comercial Brasileira 1990 a 1997

Anos	Exportações	Importações	Saldo Comercial
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.579
1992	35.793	20.554	15.239
1993	38.555	25.256	13.299
1994	43.545	33.079	10.466
1995	46.506	49.972	-3.466
1996	47.747	53.301	-5.554
1997	52.990	61.354	-8.364

Fonte : Boletim do Banco Central

O governo começou a ver o déficit comercial como um problema central para a economia brasileira. Procurou, então, recolocar em discussão uma série de questões relativas aos estímulos às exportações e ao ingresso de novos investimentos.

A indústria automobilística foi chamada para a discussão devido a sua estratégia de importação para suprir a demanda do mercado doméstico. Essa estratégia permitiu a complementação das linhas de produtos sem realizar grandes investimentos imediatos e, por outro lado, bloqueou o acesso ao mercado local para as empresas que não tinham sua produção interna. Desta maneira, as empresas locais não realizavam grandes investimentos e inibiam as decisões de investimentos das empresas não locais. Assim, a abertura comercial acabou representando um aumento de proteção das montadoras e um déficit crescente na balança comercial do setor.

Estas discussões ficaram tensas em Janeiro e Fevereiro de 1995, uma vez que o governo demonstrou suas preocupações com as baixas alíquotas de importação e com o desequilíbrio comercial. As discussões foram direcionadas para a constituição de um Regime Automotivo que tinha como objetivo estabelecer um limite para a importação de automóveis e promover a produção interna. Assim, as tarifas de importação de veículos aumentaram para 32% e, logo depois, para 70%. No mesmo ano, o governo pretendendo melhorar a *performance* exportadora reduziu a taxa de importação de peças e componentes para 2%. A intenção era facilitar a importação de peças e componentes mais baratos, melhorando a competitividade das montadoras no Brasil. Estas aumentariam sua produção acima da demanda interna e voltariam a exportar como faziam na década de 1980.

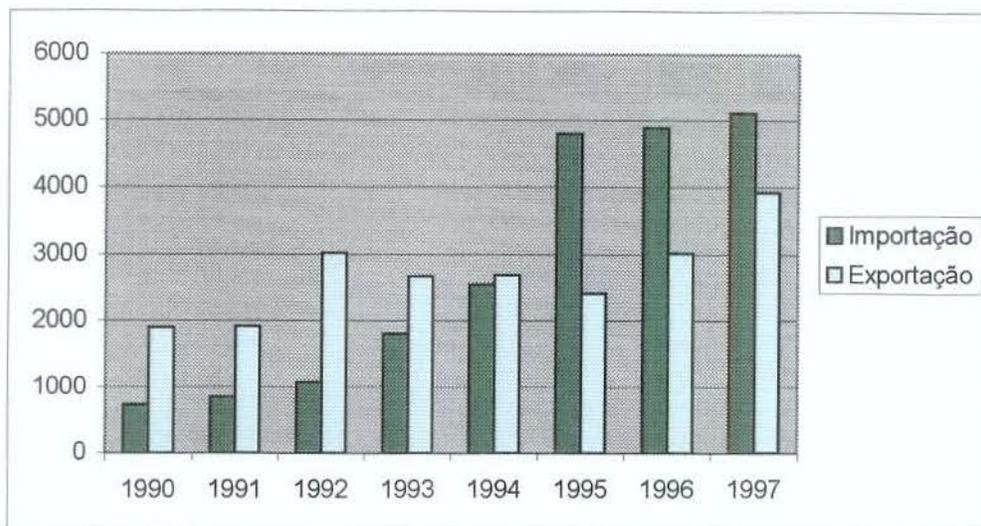
A versão final do Regime Automotivo não retirou a situação de protecionismo para as montadoras locais e permitiu a desproteção dos fornecedores de autopeças. A importação de autopeças aumentou, devido ao aumento das necessidades de peças de veículos importados para a reposição, ao uso de componentes importados para

modelos sofisticados e ao próprio aumento da produção nacional de automóveis. A substituição do produto nacional pelo importado trouxe impactos negativos sobre os produtores nacionais que alertavam para a possibilidade de o Brasil tornar-se um simples montador de *kits* CKD (composto de partes semi-desmontadas).

O gráfico 7 mostra a evolução da Balança Comercial das montadoras de 1990 a 1997. Pode-se visualizar o aumento de quase 100% nas importações após a concretização do Regime Automotivo. O Saldo Comercial das montadoras ficou deficitário em US\$2,4 Bilhões, demonstrando que os incentivos dados pelo governo para a importação de peças e componentes acabaram piorando a situação da Balança Comercial.

Gráfico 7 – Balança Comercial da Indústria Automobilística 1990 a 1997

Em Milhões US\$



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

A economia brasileira começava a enfrentar problemas porque havia escolhido o capital externo como o alicerce para o crescimento. As medidas econômicas, contudo, promoveram a recuperação da demanda interna através do recuo da inflação. Convém ressaltar que essa recuperação da demanda não ocorreu em todos os setores da economia. O *boom* de consumo foi regido pela classe média brasileira e rebateu sobretudo nos complexos automotriz e eletrônicos (Maria da Conceição Tavares, 1999).

Com a demanda aquecida, a abertura comercial, a instituição da Câmara Setorial Automotiva e, depois, do Regime Automotivo, o setor automobilístico aumentou suas vendas internas, na tabela 6 pode-se observar a evolução das vendas. O aumento das vendas veio com a revitalização do setor automobilístico brasileiro que investiu no processo de homogeneização da estrutura de oferta, inicialmente com a empresa Fiat, mas depois também com as demais empresas instaladas, todas concentrando seus esforços de especialização nos “carros populares” (inferior a 1.000 cilindradas). Assim,

automóveis com preços mais acessíveis estavam no mercado e como a instabilidade de preços e salários não assustava mais o consumidor, as vendas aumentaram.

É importante ressaltar que nos momentos de crise financeira internacional (Crise do México e da Ásia), a participação das instituições financeiras das montadoras foi fundamental para garantir o crédito ao consumidor interno e, com isso, aumentar as vendas internas. As famílias se endividavam nestas instituições financeiras para realizar o desejo de adquirir o “carro zero”, mesmo que popular, e impulsionavam as vendas de automóveis. Na tabela 6, pode-se observar que as vendas internas de automóveis tiveram uma tendência de crescimento desde 1993, ano do início dos Acordos da Câmara Automotiva e continuaram aumentando no período de 1995-97 quando a economia brasileira foi abalada pelo aumento da taxa de juros provocada pela crise internacional. A explicação para a manutenção do crescimento das vendas internas em períodos de forte crise econômica estava nos “bancos” das montadoras, instituições financeiras que compensavam a restrição do crédito.

Tabela 6 - Vendas Internas de Automóveis no Brasil - 1990 a 1997

Período	Vendas Internas	Vendas Internas / Produção
1990	532.791	80.35%
1991	583.072	82.67%
1992	577.305	70.75%
1993	850.562	77.30%
1994	975.697	78.13%
1995	1.106.591	85.29%
1996	1.245.972	85.42%
1997	1.361.106	81.08%

Fonte: ANFAVEA

A expansão das vendas internas promoveu o crescimento da produção doméstica. Isto poderia não ter ocorrido se a indústria automobilística nacional não

tivesse recebido os incentivos do Regime Automotivo. Este dificultou a importação de automóveis, em especial, para as empresas sem capacidade instalada no Brasil e concedeu benefícios de importação de peças e componentes para as empresas instaladas. Desta maneira, uma barreira ao concorrente externo foi formada pela inviabilização das exportações das empresas não instaladas devido às altas tarifas impostas pelo Regime Automotivo. Como já foi dito, havia uma forte demanda doméstica por automóveis e incentivos para a produção interna. Então, a consequência acabou sendo o aumento da produção doméstica.

A tabela 7 mostra uma expansão da produção em 1992 e 1993, em função dos Acordos da Câmara Automotiva, e pode-se observar outro ciclo de expansão em 1996 e 1997, devido a formulação do Regime Automotivo.

Tabela 7 – Produção de Automóveis de Passeio - 1990 a 1997

Período	Produção (Em Unidades)	Variação Ano Anterior	Variação em Relação a 1990
1990	663.084	-	100,00
1991	705.303	6.37%	106,37
1992	815.959	15.69%	123,06
1993	1.100.278	34.84%	165,93
1994	1.248.773	13.50%	188,33
1995	1.297.467	0.39%	195,67
1996	1.458.576	12.42%	219,97
1997	1.677.858	15.03%	253,04

Fonte : Anuário Estatístico ANFAVEA

Assim, na primeira metade da década de 1990, o Brasil apresentou uma tendência de recuperação da demanda interna por automóveis que acabou promovendo um crescimento da produção interna. Dado o grande crescimento da indústria brasileira chegou-se quase à capacidade plena de produção, abrindo espaço para a entrada de novos investimentos e a ampliação da capacidade produtiva instalada.

A estagnação nos mercados dos países desenvolvidos contribuiu para a entrada de novos investimentos no país. As empresas transnacionais passaram a incluir o Brasil nas suas estratégias de internacionalização e começaram a ver o país como uma base de exportação para toda América Latina, principalmente para o Cone Sul.

O crescimento efetivo e potencial do mercado foi um dos grandes atrativos do investimento direto estrangeiro. Além disso, o aumento do investimento feito na indústria automobilística pode ser explicado pela instabilidade das alíquotas de importação, pelo Regime Automotivo, pela ampla oferta de incentivos fiscais e pela defesa do *market share* pelas empresas já instaladas.

A falta de regras duradouras na política de importação estimulou a atividade produtiva no Brasil. As grandes variações de custos geravam grande incerteza para as empresas que apenas exportavam para o país. Então, devido ao crescimento efetivo e potencial do mercado brasileiro, muitas empresas do setor automobilístico trouxeram suas plantas para o Brasil.

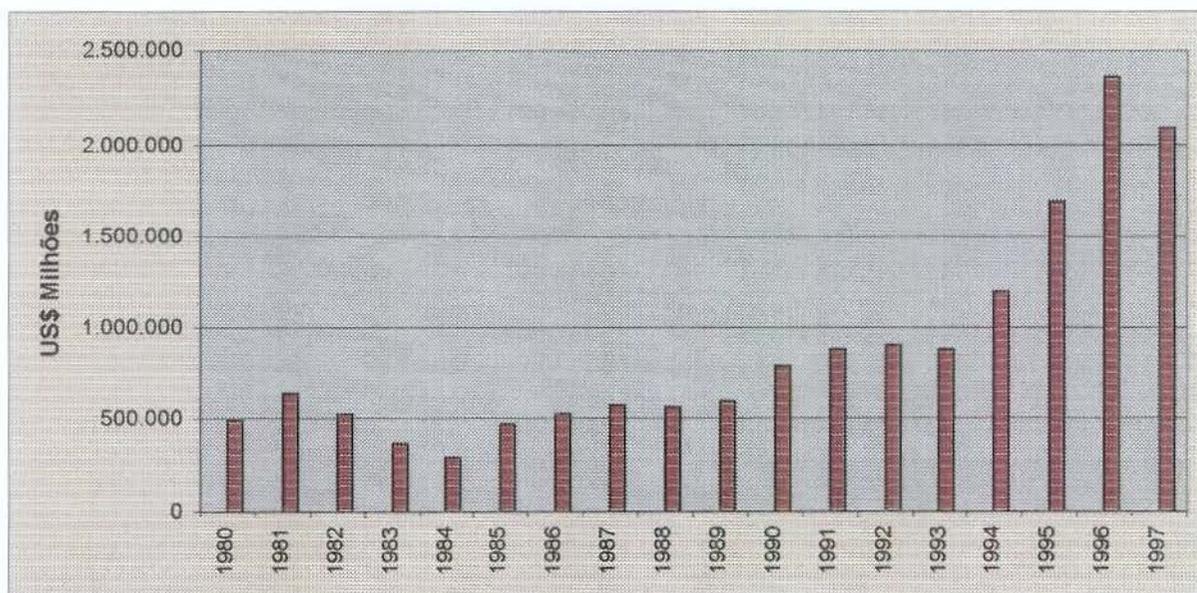
A decisão de investir diretamente no país ficou ainda mais viável com o Regime Automotivo que oferecia benefícios e incentivos para as empresas instaladas. Esses benefícios e incentivos estavam presentes nas alíquotas reduzidas para importação de veículos acabados (tarifa média de 35% contra 70% para os que apenas importavam), de matérias-primas, peças e partes e de bens de capital. No entanto, as importações com alíquotas menores eram condicionadas ao desempenho exportador e as compras no mercado interno, ou seja, quanto mais as firmas instaladas exportavam e realizavam compras no mercado interno, maior era a sua cota de importação com alíquotas diferenciadas. As montadoras instaladas usavam essas alíquotas diferenciadas para reduzir seus custos e aumentar sua competitividade.

Por último, outra das causas do aumento do investimento na indústria automobilística veio das próprias montadoras instaladas. Estas empresas aumentaram

fortemente seus investimentos para ocupar o mercado e não permitir a entrada de novos concorrentes. O objetivo era criar barreiras para potenciais entrantes no mercado. Certamente, as empresas já instaladas foram as mais agressivas em volume de investimentos e escala de produção. As novas montadoras preferiram não entrar na disputa do segmento compacto e procuraram se inserir em outros nichos de mercado como os comerciais leves e os automóveis mais sofisticados.

O gráfico 8 mostra um investimento médio de US\$500 Milhões durante a década de 1980. No período de 1990-97 o investimento médio aumentou para US\$ 1,35 Bilhões, sendo que o maior volume foi em 1996 (US\$2,36Bilhões), após o Regime Automotivo.

Gráfico 8 – Investimento da Indústria Automobilística em Automóveis – 1980 a 1997



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

Assim, diversos investimentos foram feitos na indústria automobilística nacional e empresas como Renault, Chrysler, Honda, Toyota e Audi são alguns exemplos de novas entrantes no mercado brasileiro. Essas empresas visavam aumentar seu *market share*, aproveitando o mercado consumidor existente no Brasil e, em muitos casos, no

Mercosul. Cabe aqui caracterizar o investimento das novas entrantes como de baixo comprometimento de capital porque estas empresas entravam no país com uma escala de produção muito baixa em relação as empresas já instaladas. As operações visavam uma mera montagem de *kits* CKD no segmento de menor concorrência, comerciais leves e automóveis sofisticados, dois exemplos importantes são: a empresa Honda com o modelo Civic e a Toyota com o modelo Corolla.

Em síntese, o período de 1990 a 1997 teve como característica um bom desempenho da indústria automobilística. Este foi uma consequência da capacidade das montadoras de adaptar suas estratégias aos acontecimentos econômicos e políticos do período. Além disso, o alto poder de negociação dessa indústria foi um fator propulsor desse bom desempenho. A indústria automobilística conseguiu formular acordos e conquistar incentivos fiscais que propiciaram números nunca antes vistos em produção, faturamento, rentabilidade, exportação e importação.

Esse bom desempenho não foi uma característica comum a toda a indústria. A abertura comercial e financeira iniciada em 1990 forçou a desestruturalização de alguns segmentos do sistema produtivo. A indústria nacional foi exposta à concorrência internacional sem condição de desenvolver sua competitividade. A consequência foi um processo de desindustrialização, gerando desemprego, sobretudo de mão-de-obra qualificada, e induzindo o fechamento de inúmeras pequenas e médias empresas.

O setor automotivo também sofreu impactos negativos com a abertura econômica e financeira, em especial nos momentos de retração do consumo interno. Todavia, o poder de negociação dessa indústria possibilitou a concretização dos Acordos da Câmara Automotiva que iniciaram a recuperação do setor. Outros setores da indústria não conseguiram finalizar seus acordos possivelmente por lhes faltar este poder de “barganha” semelhante ao da indústria automobilística.

O modelo de estabilização adotado pelo governo com a implantação do Plano Real seguiu as linhas gerais da política neoliberal. A sobrevalorização cambial e abertura comercial foram bruscas e acabaram gerando fortes déficits na balança comercial. O financiamento desse déficit comercial era feito através da entrada de capitais. Com a crise do México, as condições para a manutenção da estabilidade e crescimento, em um modelo de absorção de recursos externos, tornaram-se mais difíceis. A adoção de uma política de altas taxas de juros para atrair este capital externo que financiava o déficit comercial acabou gerando um volumoso déficit fiscal, insustentável em um médio prazo.

Contudo, o Plano Real trouxe a estabilidade de preços e um *boom* de consumo da classe média. Os setores que se beneficiaram nesse período foram os complexos automotriz e eletroeletrônico. A indústria automobilística atendeu este mercado consumidor com o “carro popular”, um modelo de valor acessível à classe média brasileira porque usufruía de incentivos (IPI próximo a zero). Os Acordos da Câmara Automotiva conseguiram rebaixar o preço nominal dos veículos, facilitando o acesso dessa “massa” de consumo ao tão sonhado “carro zero”. As vendas dos modelos no segmento compacto aumentaram consideravelmente e impulsionaram o crescimento do setor.

Após a crise do México, a economia brasileira sofria uma forte restrição ao crédito devido às altas taxas de juros internas. Neste contexto, aconteceu um segundo momento de aquecimento da demanda interna por veículos através da disponibilidade de crédito via instituições financeiras das montadoras. As montadoras criaram suas instituições financeiras que buscavam crédito externo, aproveitando-se do diferencial de juros, e financiavam a demanda interna por veículos.

Desta maneira, a indústria automobilística conseguiu seu destaque na década de 1990. O crescimento das vendas de automóveis foi condicionado a fatores

econômicos que, aliados às estratégias das montadoras, acabavam viabilizando o consumo. A indústria automobilística recebeu muitos incentivos e soube aproveitá-los. Pode-se afirmar, com isso, que a indústria automobilística voltou a ser o símbolo da economia nacional no período de 1990 a 1997.

3. Desempenho das Montadoras Líderes no Brasil – 1990 a 1997

3.1. Panorama Geral

No capítulo anterior, foi apresentada uma análise histórica que incluía a evolução da indústria automobilística. A análise volta-se para as quatro principais montadoras instaladas no Brasil: Volkswagen, General Motors, Fiat e Ford. Neste capítulo, um panorama geral da indústria com suas estratégias e consequências será descrito. Em seguida, inicia-se uma caracterização das três principais concorrentes da empresa Fiat Automóveis. Desta maneira, o cenário que serve de “pano de fundo” para descrever a Fiat Automóveis estará completo e, por isso, o último capítulo será dedicado apenas para a empresa Fiat.

A década de 1990 iniciou com uma produção de 663.400 automóveis, volume que colocou o Brasil na 11ª posição entre os fabricantes mundiais de automóveis. Apesar de estar bem colocada, a indústria nacional oferecia para o consumidor brasileiro apenas dez automóveis de modelos realmente diferentes. Todos os demais modelos disponíveis originavam-se de pequenas variações ou evoluções de outros modelos. Durante toda a década de 1980, a competição via diferenciação ocorria através da “maquiagem” de modelos já existentes e, desta maneira, a indústria brasileira teve uma grande perda de competitividade em relação aos padrões internacionais.

As montadoras brasileiras tinham uma outra característica importante na década de 1980: a preferência por automóveis de alto valor agregado. Dois fatores explicam essa tendência: a instabilidade da demanda que acabava por excluir as classes baixas do mercado para automóveis e a estratégia de exportação para países desenvolvidos com uma renda média elevada.

Com a Abertura Comercial, as montadoras ficaram expostas a concorrência internacional. Sem poder produzir a diversidade de modelos que as montadoras estrangeiras estavam trazendo para o Brasil, as montadoras nacionais importaram modelos mais sofisticados de suas matrizes para complementar suas linhas de produtos. Essa estratégia ficou mais evidente quando as empresas se especializaram na produção do veículo compacto, assim os veículos importados serviram para ocupar os segmentos de médios e grandes veículos. As demais importadoras independentes acabaram concentrando suas vendas nesse segmento, acirrando a concorrência. Na tabela 7, pode-se observar que a Volkswagen, a Fiat e a Ford usaram fortemente a estratégia de importação de veículos durante todo o período, já a General Motors importou apenas em 1995 antes da criação dos incentivos do Regime Automotivo.

Tabela 7 - Vendas Internas de Automóveis Importados por Montadora

Em unidades

	VW	GM	Fiat	Ford
1991		79	865	3.005
1992	3.784	41	4.766	4.256
1993	10.252	152	19.239	302
1994	18.812	474	80.685	1.054
1995	63.984	31.256	89.870	39.021
1996	56.562	70	8.833	50.545
1997	66.030	2	17.514	75.280
Total	219.424	31.995	220.907	170.458

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

As montadoras instaladas no Brasil têm em comum o bom desempenho em um período mais recente, 1994 a 1997. As quatro maiores montadoras de automóveis_ Volkswagen, Fiat, General Motors e Ford_ produziram em 1997 mais de 1.600.000 de unidades de automóveis (99,9% do total produzido no país), um crescimento de 15,03%

em relação a 1996. Em 1997, a produção de automóveis representou 81% da produção total de autoveículos que inclui os comerciais leves e pesados. A produção brasileira ficou em oitavo lugar no *ranking* da produção mundial de autoveículos, superando a Itália e o Reino Unido.

Tabela 8 - Ranking da Produção Mundial de Autoveículos (Automóveis, Comerciais Leves e Comerciais Pesados) – 1997

<i>Ranking</i>	País	Produção em Unidades	Participação na Produção Total (%)
1	Estados Unidos	12.131	22,82
2	Japão	10.975	20,65
3	Alemanha	5.023	9,45
4	Coréia do Sul	2.818	5,30
5	França	2.580	4,85
6	Espanha	2.562	4,82
7	Canadá	2.257	4,24
8	Brasil	2.070	3,89
9	Reino Unido	1.936	3,64
10	Itália	1.828	3,43
Total		53.147	100

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

O mercado brasileiro absorveu mais de 1.500.000 unidades de automóveis de passeio em 1997, incluindo 208.592 unidades importadas, sendo que as quatro montadoras de automóveis foram responsáveis por 91,3% dessa importação.

Em 1997, as montadoras brasileiras representavam as empresas industriais mais importantes em relação ao faturamento no Brasil. A tabela abaixo contém o *ranking* das principais empresas industriais brasileiras por faturamento. Pode-se observar que as quatro montadoras ocupam posição estratégica na economia brasileira.

Tabela 9 - Brasil - Faturamento das Principais Empresas Industriais

		Setor	Vendas
1	Petrobrás	química e petroquímica	23.584,7
2	VW	Automóveis e peças	9.208,6
3	GM	Automóveis e peças	7.230,1
4	Fiat Automóveis	Automóveis e peças	6.143,7
5	Souza Cruz	Fumo	5.787,9
6	Ford	Automóveis e peças	4.773,9
7	Nestle	Alimentos	4.189,1
8	Gessy Lever	higiene e limpeza	3.498,6
9	Brahma	Bebidas	3.197,8
10	Vale do Rio Doce	Mineração	2.865,3
	Total 10 maiores		70.479,7

Fonte: As 500 Maiores Empresas do Brasil 1997 Revista Exame

As quatro montadoras atuam nos segmentos de veículos de passeio e veículos comerciais leves (picapes e vans) e pesados (caminhões), exceto a empresa Fiat que não atua no segmento de comerciais pesados. Em 1997, a produção das montadoras estava fortemente concentrada nos automóveis de passeio como mostra a tabela 9. A média da especialização das montadoras era de 82% na produção de automóveis de passeio. No segmento de automóveis de passeio, a estratégia comum a todas foi a especialização na produção de modelos compactos. Dentro do segmento de modelos compactos, a produção especializou-se nos modelos populares: Fiat (Palio e Uno) e Ford (Ka e Fiesta) apresentam dois modelos de compactos e de populares, enquanto GM (Corsa) e VW (Gol) apresentam apenas um. A tabela 10 mostra a importância do modelo popular para as montadoras brasileiras em 1997. A empresa Ford teve a maior especialização neste segmento, cerca de 75% da sua produção de automóveis era representada pelo modelo popular. A empresa Fiat Automóveis veio em seguida com uma especialização que representava 59% da sua produção de automóveis. Por fim,

com 45% e 41% de especialização no modelo popular estavam a Volkswagen e a General Motors respectivamente. Esses dados mostram uma participação média de 55,54% dos modelos populares no segmento de automóveis e, aproximadamente, 45% da produção total era, em média, de modelos populares.

Tabela 10 - Produção e Produção Média das Montadoras Brasileiras por Segmento de Produto - 1997

	Automóveis de Passeio	%	Comerciais Leves	%	Caminhões	%	Ônibus	%	Total
VW	552.575	84,88	89.658	13,77	6.697	1,03	2.042	0,31	650.972
Fiat	551.051	89,00	68.115	11,00	0	0,00	0	0,00	619.166
GM	404.842	79,79	100.258	19,76	2.286	0,45	0	0,00	507.386
Ford	168.553	73,21	44.723	9,42	16.382	7,12	587	0,25	230.245
Média	419.255	82	75.689	16	8.455	2,87	1.315	0,28	501.942

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

Tabela 11 - Importância do Modelo de 1000 Cilindradas na Produção de Automóveis e na Produção Total das Montadoras Brasileiras - 1997

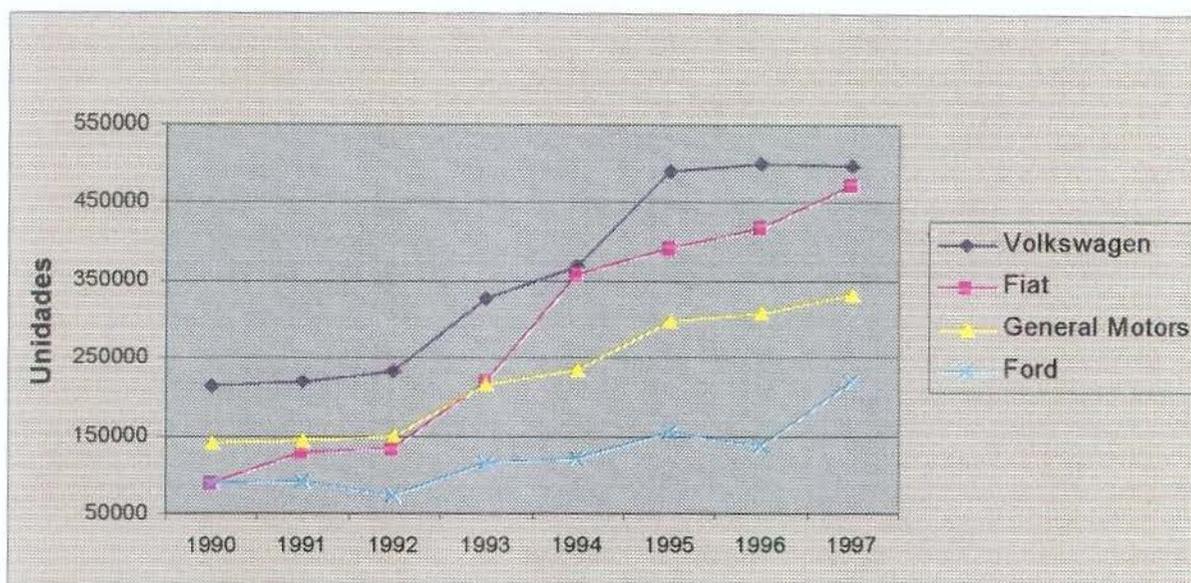
Montadoras	Modelo de 1000 Cilindradas	Produção em Unidades	% em Relação aos Automóveis de Passeio	% em Relação a Produção Total
VW	Gol 1000	253.019	45,79	38,87
Fiat	Uno 1000 e Palio 1000	326.873	59,32	52,79
GM	Corsa 1000	166.904	41,23	32,89
Ford	Fiesta 1000 e Ka 1000	127.174	75,45	55,23
Média		218.492	55,45	44,94

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

No período de 1990 a 1997, as vendas de automóveis foram sempre crescentes. Os Acordos da Câmara Automotiva que reduziu o preço do automóvel, a especialização nos modelos compactos de baixo valor agregado e o Plano Real que reduziu a inflação

promoveram a criação de uma forte demanda da classe média. As vendas aumentaram no segmento de veículos compactos, em especial os modelos populares. O *ranking* das montadoras mostra uma oscilação entre as posições devido a capacidade de adaptação à estratégia do modelo compacto.

Gráfico 9 - Ranking de Vendas Internas de Automóveis – 1990 a 1997



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

No gráfico 9, observa-se que, a partir de 1992, as vendas internas de automóveis cresceram para todas as montadoras. Contudo, o crescimento da empresa Fiat Automóveis é consideravelmente maior que das outras montadoras. Em 1990, a Fiat estava em uma posição próxima ao volume de 100.000 unidades e, em sete anos, ultrapassou o volume de 450.000 unidades de automóveis. Por isso, essa empresa superou a disputa do terceiro lugar com a Ford, ultrapassou a General Motors e chegou a disputar o primeiro lugar com a Volkswagen. A grande vantagem que a empresa Fiat teve sobre as outras montadoras foi a inovação do modelo compacto, a empresa não só tinha o modelo compacto quando o governo criou incentivos para esse segmento de automóvel, como pode usufruir de dois anos (1990 a 1991) de ganhos dessa inovação já que não havia nenhum outro modelo concorrente no Brasil.

Apenas em 1992 as outras montadoras iniciaram a sua produção do modelo compacto e, em especial, o popular em 1992. A partir daí, todas as montadoras aumentaram suas vendas internas com a estratégia do “carro popular”.

Outra estratégia importante e utilizada nos anos mais recentes foi o aumento das vendas externas. A necessidade de exportar teve dois motivos básicos: as determinações do Regime Automotivo que definia o volume exportado como o determinante do volume importado de máquinas e equipamentos, insumos e componentes e veículos acabados sendo que essa importação era feita com alíquotas diferenciadas e mais competitivas. Um segundo motivo importante para o aumento do coeficiente de exportação das empresas seria o risco da geração de excedentes de produção ou de capacidade produtiva ociosa. A tabela 11 mostra o valor total da exportação de automóveis e o valor de cada montadora.

Tabela 12 - Exportação de Automóveis Total e por Montadora – 1990 a 1997

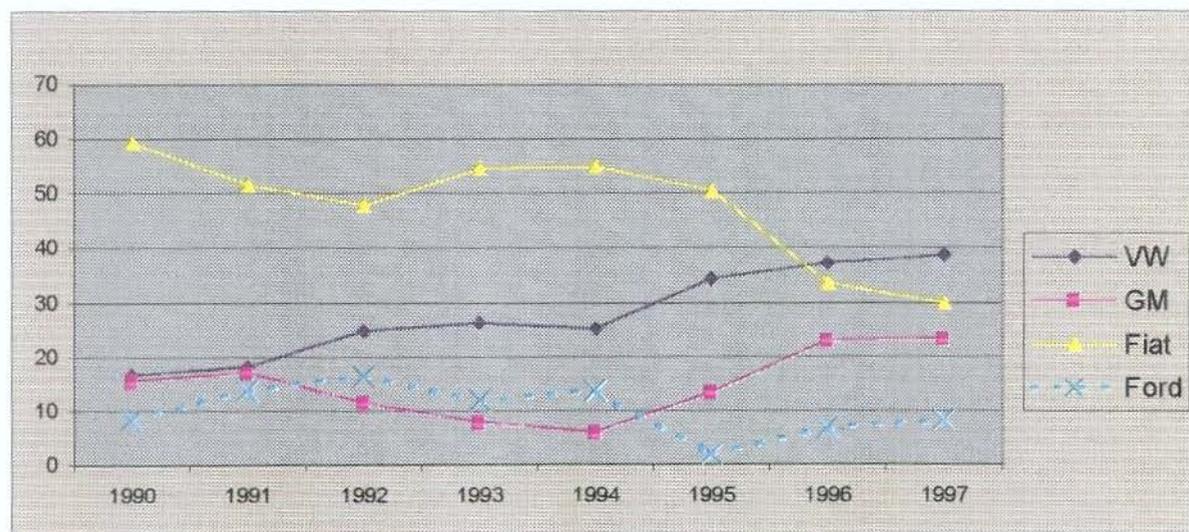
Em unidades

	Total	VW	GM	Fiat	Ford
1990	120.377	20.122	18.535	71.369	10.351
1991	127.153	22.812	21.376	65.815	17.150
1992	243.126	60.002	27.989	116.074	39.061
1993	249.607	64.879	19.040	135.944	29.744
1994	274.815	69.230	16.696	151.173	37.716
1995	189.721	65.288	24.980	95.724	3.729
1996	211.565	78.783	47.997	70.570	14.215
1997	305.647	118.211	70.819	91.605	25.012

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

Em relação à exportação, pode-se afirmar que seus valores foram crescentes durante a década de 1990 e a participação de cada montadora no valor total oscilou como mostra o gráfico 10.

Gráfico 10 - Variação da Participação das Principais Montadoras na Exportação Total de Automóveis – 1990 a 1997



Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

3.2. Principais Concorrentes da Fiat Automóveis no Brasil

3.2.1. Volkswagen do Brasil

A Volkswagen é líder absoluta em produção e em vendas no mercado brasileiro de automóveis há mais de três décadas. Em 1997, a empresa produziu 552.575 unidades de automóveis, comercializando internamente 496.907 unidades e exportando 118.211 unidades. A liderança também é da Volkswagen no segmento de comerciais leves e é a segunda empresa no segmento de comerciais pesados, perdendo apenas para a Mercedes-Benz. Considerando-se o total de automóveis produzidos em 1997 (2.069.703 unidades), a VW foi responsável por 31.45% da produção nacional. A tabela 12 mostra o desempenho da empresa Volkswagen durante o período 1990-97.

Tabela 13 - Volkswagen do Brasil Ltda. : Produção, Vendas Internas, Exportação e Receitas – 1990 a 1997

Ano	Produção de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Vendas Internas de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Exportação de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Receitas (Em US\$ Milhões)
1990	234.978	-12,63	212.844	0,23	20.122	-64,73	5430,90*
1991	240.680	2,43	219.218	2,99	22.812	13,37	4169,70*
1992	288.784	19,99	232.434	6,03	60.002	163,03	5192,40*
1993	379.920	31,56	325.629	40,10	64.879	8,13	7189,00*
1994	415.859	9,46	367.321	12,80	69.230	6,71	9660,30*
1995	492.645	18,46	490.766	33,61	65.288	-5,69	7.222,20
1996	524.516	6,47	501.619	2,21	78.783	20,67	9.208,60
1997	552.575	5,35	496.907	-0,94	118.211	50,05	8.380,20

* Valores da Autolatina do Brasil

Fonte : Revista Exame – Melhores e Maiores, Anuário Estatístico da ANFAVEA

No início da década, a Volkswagen uniu-se à empresa Ford formando o grupo Autolatina do Brasil. Em 1995, as empresas se separaram e a real receita da Volkswagen pode ser conhecida. Certamente, a Volkswagen representava a maior parte da Receita e do Lucro da Autolatina pois, após a separação, a receita da empresa permaneceu elevada, ao contrário da empresa Ford.

Nos anos mais recentes, a empresa Volkswagen tem tentado contornar dois problemas importantes para a manutenção da sua liderança no mercado brasileiro. O primeiro problema é o grau de atualização de seus veículos. Um bom exemplo é o modelo Gol, líder absoluto de vendas no Brasil, apesar de reformulado recentemente, é um projeto antigo cujo lançamento data de 1980. O segundo problema está relacionado com a idade tecnológica e com a estrutura de sua principal planta, a de Anchieta em São Bernardo do Campo-SP, cujo início das atividades data de 1957. Essa fábrica exige um contingente de funcionários superior a fábricas mais modernas, aumentando o custo do produto final.

A Volkswagen já fabrica no México um novo modelo do Fusca, conhecido no mercado como "Beetle", sendo que a maioria da produção é destinada para o mercado americano. Por enquanto a empresa não cogita a fabricação do novo modelo no Brasil.

A Volkswagen, depois da Fiat, é a empresa com maior volume de exportações de veículos entre as montadoras. No acumulado do período 1990-97, a empresa exportou quase 500 mil automóveis de passeio, mais que o dobro das concorrentes Ford e GM, mas muito menor que o volume exportado pela Fiat. Em 1997, a exportação de automóveis foi de 118.211 unidades, o que representa um coeficiente de exportação próximo de 21.93%. A Volkswagen é muito dependente das vendas para a América Latina, em especial, para o Mercosul. Para aumentar seu volume exportado a empresa tem procurado uma maior inserção nos mercados americano e mexicano, além do Oriente Médio e da Ásia.

3.2.2. General Motors Corporation

A General Motors do Brasil tem ocupado a terceira posição em produção e vendas de automóveis no mercado nacional, tendo perdido a segunda posição nos anos 90 para o grupo Fiat, hoje a principal concorrente da líder Volkswagen. Em 1997, a General Motors comercializou 331.432 unidades de automóveis e 409.632 autoveículos, sendo 17.686 unidades de autoveículos importados (apenas 2 automóveis de passeio).

Tabela 14 - Empresa General Motors do Brasil Ltda. – Produção, Vendas Internas, Exportação e Receitas – 1990 a 1997

Ano	Produção de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Vendas Internas de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Exportação de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Receitas (Em US\$ Milhões)
1990	164.198	-14,08	140.170	-19,16	18.535	3,84	2.394,20
1991	162.012	-1,33	143.575	2,43	21.376	15,33	2.268,50
1992	173.333	6,99	148.293	3,29	27.989	30,94	2.444,80
1993	236.900	36,67	217.867	46,92	19.040	-31,97	4.198,00
1994	250.680	5,82	234.118	7,46	16.696	-12,31	5.873,20
1995	290.332	15,82	296.460	26,63	24.980	49,62	6.390,70
1996	356.711	22,86	308.710	4,13	47.997	92,14	7.230,10
1997	404.842	13,49	331.432	7,36	70.819	47,55	7.629,50

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

Durante a década de 1990, a General Motors tem perdido participação de mercado no Brasil. Analisando a relação entre as vendas internas totais de automóveis com as vendas internas da General Motors, pode-se perceber a redução do mercado interno para esta empresa. Em 1995, a empresa possuía 26,8% das vendas internas, em 1996, esse valor era 24,7%. É importante observar que nos primeiros anos da década de 1990 essa participação estava em 26,6%. A empresa não foi tão ruim no

segmento de comerciais leves, o crescimento foi inclusive significativo: 29% em 1997 e 31,4% em 1996.

Com relação à estratégia de complementaridade da linha de produção nacional com modelos importados no segmento de automóveis, a General Motors tem um coeficiente de importação não significativo (exceção em 1995 devido às expressivas importações do modelo Astra) e o menor entre as quatro montadoras.

A General Motors não fugiu à estratégia dos anos 90 e concentrou sua produção nos modelos compactos e em seus derivados. Somente o modelo Corsa representou 69% do total de automóveis de passeio e de uso misto fabricados pela empresa em 1997. Importante destacar que, embora essa concentração da produção seja significativa, no que diz respeito à produção do modelo popular (1000 cc) do Corsa, as 166.904 unidades fabricadas representaram 41% do total de automóveis produzidos pela empresa, coeficiente bem inferior à participação média dessa versão no total da indústria: 55.45%. A maior diversificação da linha de produtos fabricados pela GM em relação às demais montadoras é um fator decisivo para essa baixa participação do modelo popular.

A falta de capacidade de produção tem sido apontada como um dos principais fatores da perda de *market-share* da empresa no segmento de automóveis. Esse problema foi agravado a partir do lançamento do modelo Corsa no Brasil em 1994. Por isso a importância da nova planta em Gravataí, cidade a 30 km de Porto Alegre-RS. A característica mais importante dessa planta é sua localização privilegiada para a complementaridade e comercialização com os demais sócios do Mercosul.

Na Argentina, após sua retirada nos anos 70, a GM voltou a operar recentemente, mas com pequena participação no segmento de veículos de passeio, concentrando seus esforços em veículos comerciais, que, como já comentado, são importados do Brasil na forma de CKD e reexportados.

3.2.3. Ford do Brasil

A produção da Ford no Brasil tem mostrado uma participação relativamente importante do segmento de veículos comerciais (leves e pesados), principalmente quando comparado ao perfil das demais montadoras no país. No Brasil, os veículos comerciais representaram 26,8% do total de autoveículos produzidos pela Ford em 1997, sendo 19,4% a participação do segmento de comerciais leves e 7,4% de comerciais pesados. Essa participação é de longe a maior entre as montadoras, o que não é suficiente para sua liderança no mercado de comerciais leves, os maiores produtores em 1997 foram na ordem: General Motors (100.258 unidades), Volkswagen (89.650 unidades), Fiat (68.115 unidades) e, por último, Ford (44.723 unidades). Já em comerciais pesados (incluindo ônibus e caminhões) a Ford teve a liderança (16.969 unidades) seguida pela Volkswagen (8.739 unidades) e General Motors (2.286 unidades).

No segmento de veículos de passeio, a Ford apresentou no ano de 1997 um forte esforço de vendas e de recuperação de *market share*, sendo a empresa com maior crescimento das vendas entre as montadoras no período 1996-97.

Tabela 15 - Empresa Ford Brasil Ltda. – Produção, Vendas Internas, Exportação e Receitas – 1990 a 1997

Ano	Produção de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Vendas Internas de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Exportação de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Receitas (Em US\$ Milhões)
1990	99.055	-17,64	88.669	-21,33	10.351	44,89	5.430,90*
1991	107.529	8,55	91.936	3,68	17.150	65,68	4.169,70*
1992	107.556	0,03	74.350	-19,13	39.061	127,76	5.192,40*
1993	145.585	35,36	116.313	56,44	29.744	-23,85	7.189,00*
1994	155.386	6,73	119.133	2,42	37.716	26,80	9.660,30*
1995	117.977	-24,07	153.217	28,61	3.729	-90,11	2.811,60
1996	99.574	-15,60	135.545	-11,53	14.215	281,20	4.773,90
1997	168.553	69,27	218.717	61,36	25.012	75,95	4.442,90

* Autolatina

Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

A estratégia inicial da Ford para o segmento de automóveis compactos foi a importação do modelo Fiesta da Argentina e Europa (mais de 26 mil unidades em 1995) e, no caso específico do segmento de populares, atender o mercado com o ultrapassado modelo Escort Hobby, já fora de linha na Europa desde 1989.

As duas estratégias tornaram-se negativas para a empresa quando as importações do Fiesta foram dificultadas e tomaram-se não competitivas com a elevação das alíquotas do imposto de importação e com o lançamento de novos e modernos modelos produzidos no país por parte das montadoras concorrentes. Impossibilitada de concorrer com os demais modelos, a Ford foi obrigada a iniciar a produção local do modelo Fiesta, ainda que com várias modificações.

A empresa começou a melhorar em 1997 com o lançamento do novo modelo Ka, seis meses depois de ser lançado na Europa. Esse novo modelo teve 48.462 unidades vendidas em 1997 e permanece como o único modelo do segmento de minicarro ou subcompacto fabricado no Brasil

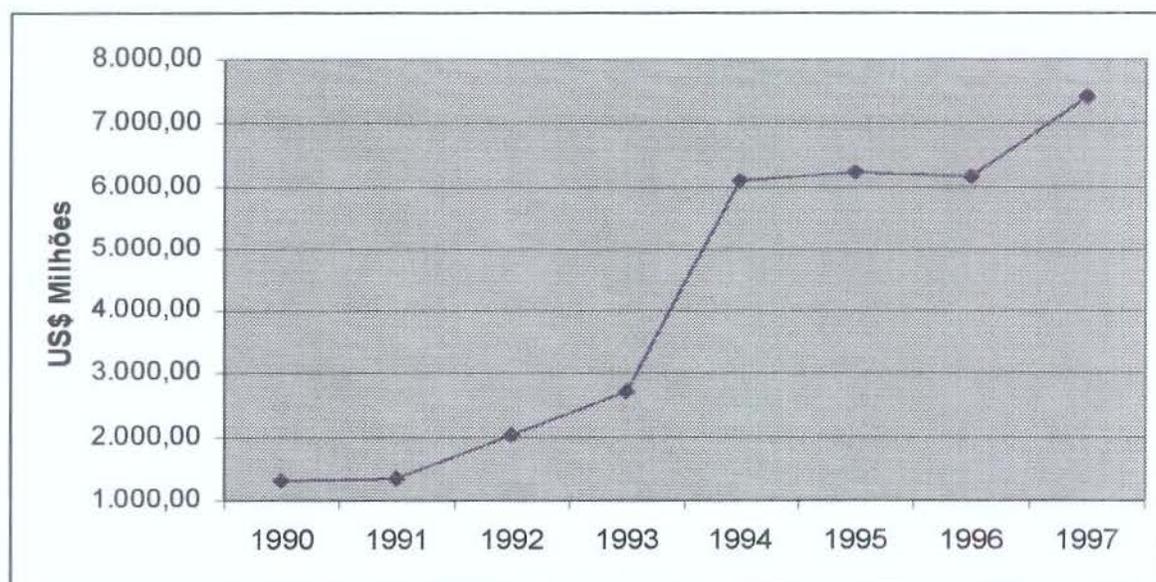
A importância das importações na estratégia recente da Ford pode ser observada pela menor participação da empresa na produção local de veículos de passeio (9,1% em 1995 , 6,8% em 1996 e 10,5% em 1997). As vendas internas da Ford em 1997 somaram 218.717 unidades sendo que 34,43% eram automóveis importados. O crescente e significativo volume de automóveis importados pela Ford tem sido viabilizado pelo também crescente volume de exportações de motores e outros componentes eletrônicos automotivos da Ford Indústria e Comércio Ltda

A maior dificuldade que a empresa Ford tem enfrentado é sua falta de capacidade de ampliação da produção. A transferência de alguns produtos para a linha de produção na Argentina foi importante mas não suficiente. Assim, a empresa tem complementado suas vendas com produtos importados.

4 . Fiat Automóveis S/A

A empresa Fiat Automóveis teve um grande destaque na economia brasileira durante o período de 1990 a 1997. A empresa conseguiu estar em primeiro lugar no segmento Automóveis e Peças da Revista Exame - Melhores e Maiores durante 3 anos consecutivos: 1993, 1994 e 1995. A evolução do faturamento bruto no gráfico 11 pode mostrar o salto quantitativo da empresa em relação as suas vendas. A empresa aumentou em quase seis vezes seu faturamento nesses sete anos, sendo que a maior evolução foi no período de 1993 a 1994, quando a empresa quase triplicou seu faturamento.

Gráfico 11 - Faturamento Bruto – Empresa Fiat Automóveis 1990 a 1997



Fonte : Revista Exame – Melhores e Maiores

Em 1997, a empresa Fiat Automóveis vendeu 508.887 unidades de automóveis e comerciais leves, quando 121.142 unidades foram exportadas. A empresa teve um faturamento líquido de US\$5,8 Bilhões e empregou 24.000 funcionários. Representou 76,6% do faturamento líquido do Grupo Fiat no Brasil e 11,5% das vendas e receitas

líquidas do Grupo Fiat Mundial. Esses números demonstram a importância dessa empresa dentro do Grupo brasileiro e mundial. Por isso, deve-se caracterizar estes grupos para perceber a importância do conglomerado no Brasil e no Mundo. Contudo, para entender o desempenho da filial de automóveis brasileira nesse período, é necessário analisar também as estratégias usadas para os mercados interno e externo. Assim, este capítulo terá três seções: a descrição do Grupo Fiat Mundial, do Grupo Fiat Brasil e, por fim, as Estratégias e Comércio Exterior da empresa Fiat Automóveis Brasil.

4.1. Grupo Fiat no Mundo

A Fabbrica Italiana di Automobili Torino: Fiat, foi fundada em 1899 por um grupo de empreendedores, entre eles Giovanni Agnelli. Inaugurada em 1900, a primeira fábrica da Fiat operava com 35 operários que produziram 30 veículos naquele ano. Em 1903 já empregava 250 pessoas. Sua produção alcançou 132 veículos e as primeiras exportações começavam a ser feitas. Desde o começo, a Fiat abriu empresas comerciais de venda e criou unidades de produção no exterior. Ao mesmo tempo, a empresa ampliava também seu campo de atividades.

Com a crise econômica mundial, deflagrada pela quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, surgia no mercado uma demanda por produtos mais acessíveis. Foi nesse contexto que o Grupo iniciou sua estratégia de “motorização das massas”. A empresa possuía modelos maiores, mas procurava lançar modelos com o objetivo de ser acessível à população. Em 1936, o lançamento do modelo Fiat 500 inaugurou o conceito de “carro popular”: Na metade dos anos 50, a empresa continuou sua estratégia com os pequenos 600 e 500 e nos anos 60 com modelos mais populares como 128, 130, 127 e 126. Nos anos 70, a criação de modelos populares foi dificultada pela crise do petróleo. Em 1983, a Fiat Auto conseguia o autêntico símbolo da renovação para a empresa: o Fiat Uno. Esse modelo foi muito importante para a

empresa porque possuía várias inovações: na eletrônica, na escolha de materiais alternativos e na adoção de um motor "limpo", o FIRE 1000. O Uno reunia as vantagens de um modelo compacto com qualidade, segurança e dirigibilidade, até então encontradas apenas em carros maiores. Atualmente, é um dos mais bem sucedidos modelos da empresa. Foi eleito Carro do Ano na Europa em 1984 e já soma mais de 6 milhões de unidades vendidas em todo o mundo até 1998.

A expansão do grupo ganha novo impulso em 1986, quando a Fiat Auto adquiriu a Alfa Romeo e suas associadas. A consolidação do Grupo também ocorreu em outros setores. Ao longo do tempo, a empresa desenvolveu atividades e produções variadas: desde máquinas para agricultura, construção, aviação, veículos industriais e até meios e sistemas de produção. A explicação do Grupo para tamanha diversificação dos seus negócios está na possibilidade de garantir a liderança do mercado. Desta maneira, o Grupo definiu seu *Core Business* que vai além dos automóveis, veículos comerciais, máquinas agrícolas e rodoviárias, fundição de componentes, meios e sistemas de produção e seguros.

Entre as empresas do Grupo estão a Iveco Veículos Industriais, que inclui desde furgões para o transporte leve até os veículos para transporte rodoviário pesado de longo alcance. A Iveco também produz veículos para bombeiros. A Fiat Ferroviária que produziu a primeira locomotiva a diesel elétrica do mundo (em 1922) e, ainda hoje, é uma empresa no transporte ferroviário em vários países. O setor de máquinas agrícolas apresentado sob a marca New Holland da "folha azul" produz anualmente mais de 120.000 unidades, entre tratores, colheitadeiras, veículos especiais para a agricultura, máquinas industriais e para terraplanagem. Já as máquinas rodoviárias são produzidas pela empresa FiatAllis que é a terceira maior produtora mundial. No campo da aeronáutica, a Fiat tem presença com a FiatAvio. O grupo também opera no campo editorial, publicitário e de comunicação com a empresa Itedi - Edição e Comunicação e

a empresa Toro Assicurazioni, fundada em 1833, que desenvolve hoje sua atividade em todos os setores de seguros, nos ramos de Danos e Vida, na Itália e na França.

No setor de componentes automotivos, a Magneti Marelli transformou-se em uma das maiores empresas européias do setor eletrônico de controle motor. Já a Teksid, que produz peças fundidas em ferro, alumínio e magnésio transformou-se na maior do mundo em seu setor em capacidade produtiva. Outra empresa do Grupo Fiat, a Comau, é líder mundial na fabricação de sistemas automatizados de produção.

Em relação a autoveículos, metade do faturamento mundial do grupo italiano, 52% exatamente, está concentrada na Fiat Auto, que inclui negócios com automóveis, comerciais leves, motores e peças originais e de reposição. Essa empresa opera nos mercados internacionais com as marcas Fiat, Lancia e Alfa Romeo. As fábricas de automóveis do Grupo Fiat podem ser encontradas na Itália, na Argentina, no Brasil, na Polônia e na Venezuela. A atividade produtiva acontece também através de *joint ventures* e acordos de licença na Turquia, França, Índia, Rússia, Marrocos, África do Sul, Egito e Vietnã. Em 1997 a Fiat Auto vendeu 2.740.000 unidades, com um incremento de 16% em relação a 1996. Cerca de 60% dos veículos Fiat Auto foram vendidos fora da Itália. No quinquênio que vai de 1998 a 2002, a Fiat Auto pretende investir cerca de 20.000 bilhões de liras (destes, 3.500 estão destinados a iniciativas internacionais) e pretende lançar no mercado 19 novos modelos. Entre as estratégias da Fiat Auto estão o Projeto World Car 178, que já se estende a quatro modelos: Fiat Palio (dois volumes com 3-5 portas), Fiat Siena (sedan), Fiat Palio Weekend (station wagon) e a versão pick-up e Strada.

A tabela 15 mostra a posição da Fiat Auto no mercado mundial de automóveis e veículos comerciais em 1996. A empresa estava na sétima posição mundial quando se considera a produção de veículos de passageiro e veículos comerciais. Com relação a

produção de veículos de passageiro, a empresa disputa o quinto lugar com a empresa Nissan.

Tabela 17 - Vendas das Dez Principais Montadoras Mundiais – 1996

Em unidades

Marca	Automóveis	(%)	Comerciais	(%)	Total	(%)
General Motors	5.390.809	15,8	2.334.205	15,1	7.725.014	15,6
Ford	3.880.665	11,4	2.636.150	17	6.516.815	13,1
Toyota	3.098.754	9,1	1.327.617	8,6	4.426.371	8,9
Volkswagen	2.967.585	8,7	193.808	1,2	3.161.393	6,4
Nissan	2.173.379	6,4	762.675	4,9	2.936.054	5,9
Chrysler	1.021.920	3	1.595.052	10,3	2.616.972	5,3
Fiat	2.136.557	6,3	273.520	1,8	2.410.077	4,9
PSA	1.623.506	4,8	249.836	1,6	1.873.342	3,8
Honda	1.427.669	4,2	357.062	2,3	1.784.731	3,6
Renault	1.499.040	4,4	250.435	1,6	1.749.475	3,5

Fonte: Auto Strategies Internacional Inc.

Essa grande diversificação, que caracteriza a história do Grupo Fiat, com certeza contribuiu para o sucesso da estratégia de globalização. O Grupo tem presença nos mercados de todo o mundo e busca o crescimento investindo em sete países considerados prioritários para a empresa: Brasil, Argentina, Polônia, Turquia, Índia, China e Rússia.

O Grupo Fiat Mundial teve uma receita líquida de US\$53 Bilhões em 1998, fez investimentos na ordem de US\$ 2,7 Bilhões e empregou 221.000 pessoas. O Grupo é formado por 181 fábricas e 109 centros de pesquisa

4.2. Grupo Fiat no Brasil

Maior mercado das empresas do Grupo Fiat fora da Itália, o Brasil é considerado hoje pela empresa italiana como prioritário dentro da estratégia de expansão dos negócios. Com vendas líquidas de US\$ 5,9 bilhões em 1998, o que representou 11% das vendas globais de US\$ 53,2 bilhões do Grupo Fiat nesse ano. Esse fato justifica o programa de investimento de US\$ 2,1 bilhões que o grupo italiano anunciou estar realizando no país entre 1998 e 2001.

O Grupo Fiat do Brasil iniciou sua produção de automóveis na década de 1970, mais de 20 anos depois de Volkswagen, General Motors e Ford instalarem suas fábricas no país. Em 1998 contava com 17 empresas atuando no mercado brasileiro, empregando cerca de 27 mil pessoas. O Grupo produz automóveis, tratores, máquinas rodoviárias e agrícolas, componentes, peças fundidas, óleos lubrificantes, sistemas automatizados e presta serviços financeiros e no setor de seguros.

De acordo com a revista Exame, a Fiat do Brasil é, desde 1997, o maior conglomerado industrial do país em faturamento bruto. Suas exportações - US\$ 1,5 bilhão no ano passado - correspondem a 3% do total brasileiro. O Brasil é considerado um local estratégico para o crescimento mundial da marca, dentro de seu projeto *Core Business*, segundo o qual a Fiat busca investir com mais força naqueles negócios em que sua atuação lhe garanta brigar pela liderança no mercado. A preferência recai sobre mercados emergentes e com maiores possibilidades de crescimento, como Turquia, Polônia ou Argentina.

A tabela 16 mostra os números do Grupo Fiat no Brasil em anos mais recentes: 1996, 1997 e 1998. Pode-se observar que o Grupo apresentou queda em seu faturamento e no número de funcionários no ano de 1998. Isso ocorreu devido a problemas econômicos que se iniciaram no país em 1997.

Tabela 16 - Grupo Fiat Brasil : Faturamento Líquido, Empresas e Funcionários

	1996	1997	1998
Faturamento Líquido	US\$6,0 Bilhões	US\$7,6 Bilhões	US\$5,9 Bilhões
Número de Empresas	13	15	17
Número de Funcionários	28.182	41.373	26.644

Fonte : Site da Internet www.fiat.com.br

O grupo Fiat é o que apresenta a maior diversificação de atividades no Brasil quando comparado aos demais grupos automobilísticos, com atividades que extrapolam sua principal área de atuação, como é o caso da empresa Sorin Biomédica no segmento de área médica. Além da Fiat Automóveis, o grupo também atua nos segmentos de componentes automotivos, financeiro, de lubrificantes, máquinas e implementos agrícolas, máquinas rodoviárias, treinamento profissional, engenharia e sistemas de automação, entre outros. A tabela 17 mostra as empresas do grupo e seu faturamento.

Tabela 18 – Empresas do Grupo Fiat Brasil : Faturamento, Funcionários e Atividades

Empresa	Faturamento líquido (US\$ milhões)	Número de funcionários	Atividade/produto
Fiat do Brasil S.A.	n.d.	20	Administração
Fiat Automóveis	4.700	21.158	Veículos e Motores
Tutela lubrificantes	70,8	253	Lubrificantes
Banco Fiat	350	619	Atividades financeiras
Fiat Finanças Brasil Ltda.	n.d.	33	Gestão financeira e tributária
Magneti Marelli	289,3	1.743	Sistemas e componentes automotivos
New Holland Latino Americana	194,0	842	Máquinas e implementos agrícolas
Comau	3,1	47	Engenharia e sistemas automatizados de produção
Fiat Allis Latino Americana Ltda.	114,1	931	Máquinas rodoviárias
Isvor Fiat Brasil	3,1	14	Treinamento e formação profissional
Sorin Bomédica	7,4	23	Produtos químicos, fibras e bioengenharia
Fundação Torino	n.d.	30	

Fonte: Site da Internet : www.fiat.com.br

4.3. Fiat Automóveis : Estratégias e Comércio Exterior

A história da marca no Brasil é recente. A fábrica da montadora em Betim, com 3,4 mil funcionários, foi inaugurada em julho de 1976. O primeiro automóvel a sair da linha de montagem foi o Fiat 147. No seu primeiro ano de operações, a Fiat fabricou 8,3 mil unidades do modelo. Em 1977, foram 20 mil. Ao longo dos anos 80 e até o começo dos 90, a empresa ocupava o modesto quarto lugar em produção e vendas na indústria automobilística nacional. Com o modelo Uno e a oferta do motor de 1.0 litro, a Fiat conseguiu dar o salto para o segundo lugar do mercado de veículos, posição em que se mantém atualmente.

A inserção do Brasil na estratégia global da Fiat ficou clara em 1996, com o surgimento do Palio. A nova plataforma deu outro sentido para a operação brasileira: pela primeira vez, um modelo mundial era lançado no País, dando um exemplo prático do movimento de globalização. Sobre a plataforma Palio foi produzida uma família de carros, com versões hatchback, sedã, perua e picape. Hoje, as vendas de modelos derivados do Palio para o exterior, principalmente para a Itália e para a Alemanha somam mais de cem mil unidades, o que transforma a Fiat na principal exportadora de automóveis do País.

A Itália representa 37% do faturamento líquido do grupo Fiat, de US\$ 53 bilhões em 1998, e o Brasil, 11%. Esses números refletem a importância do mercado brasileiro e sul-americano para o Grupo italiano. Inclusive, atualmente, os problemas com a economia brasileira estão afetando diretamente o Grupo e suas estratégias.

A década de 1990 foi um período positivo para a empresa Fiat Automóveis. Afinal, após iniciar o ano de 1990 com prejuízo de US\$193,2 milhões e , dois anos depois, apresentar um lucro líquido de US\$272,6 milhões em 1993 demonstra que as estratégias da empresa funcionaram para sua recuperação. A boa *performance* continuou em 1994, quando a empresa registrou US\$555,1 milhões de lucro líquido enquanto a Autolatina (Volkswagen e Ford) registrou US\$689,7 milhões.

Na tabela 19, pode-se observar a evolução da receita da empresa Fiat Automóveis. A empresa terminou o ano de 1990 com uma receita de US\$1,29 Bilhões e no ano de 1997 sua receita foi de US\$7,41 Bilhões. A receita aumentou 4,7 vezes em seis anos.

Tabela 19 - Empresa Fiat Automóveis – Produção, Vendas Internas, Exportação e Receita – 1990 a 1997

Ano	Produção de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Vendas Internas de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Exportação de Automóveis (Em Unidades)	% Ano Anterior	Receitas (Em US\$ Milhões)
1990	162.577	8,62	89.011	32,65	71.369	-13,85	1.291,60
1991	192.140	18,18	129.183	45,13	65.815	-7,78	1.351,00
1992	244.652	27,33	133.414	3,28	116.074	76,36	2.013,40
1993	337.445	37,93	220.255	65,09	135.944	17,12	2.696,30
1994	426.848	26,49	356.150	61,70	151.173	11,20	6.099,60
1995	396.517	-7,11	390.311	9,59	95.724	-36,68	6.228,90
1996	477.775	20,49	416.108	6,61	70.570	-26,28	6.143,70
1997	551.051	15,34	472.004	13,43	91.605	29,81	7.411,20

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA e Revista Exame Melhores e Maiores

O crescimento das vendas internas da empresa nesse período é creditado a uma faixa de consumo que não era explorado pela concorrência: a do “carro popular”. A intenção da empresa era atingir os consumidores na faixa de renda anual de US\$17.000. O estudo que a Fiat realizou no início da década sobre essa faixa da população afirmava que esses consumidores queriam automóveis novos, mas isso não poderia onerar demasiadamente seu orçamento. O modelo Uno era o automóvel ideal para esse público. As outras montadoras não possuíam modelos para o segmento “popular” e deixaram para a Fiat os ganhos de ser a primeira em inovar no segmento de automóveis compactos. O modelo Uno ficou sendo o único modelo “popular” no Brasil durante 1990 e 1991. Os números referentes às vendas do Uno mostram o sucesso desse modelo de 1000 cilindradas. Em 1989, o modelo Uno ocupava o quarto lugar entre os automóveis mais vendidos, foram comercializados 44.169 unidades. No ano seguinte, foram vendidas 60.725 unidades do modelo Uno e, aproximadamente, 100.000 unidades em 1991.

A empresa não deixou de lado os consumidores de maior poder aquisitivo e lançou o modelo Tempra. Esse modelo foi lançado em 1990 na Europa e, graças a boa sintonia com sua matriz, a empresa Fiat conseguiu lançar este modelo no Brasil em 1991. Desta maneira, a empresa começou a responder por 21% do mercado contra os 12% que possuía em 1989.

Em 1992, a concorrência conseguiu lançar seus modelos compactos de até 1000 cilindradas: Chevette Júnior da General Motors e o Gol 1000 da Volkswagen. Todos esses modelos existiam e foram modificados tendo sua cilindrada reduzida a 1000. Enquanto isso, a Fiat possuía a tecnologia do modelo compacto e conseguia introduzir rapidamente inovações no seu modelo Uno.

O Governo de Itamar Franco assinou um protocolo de intenções em 1993 que pretendia viabilizar a produção e a comercialização do modelo "popular". O objetivo era incentivar a produção de um automóvel mais acessível e gerar novos empregos. Então, o governo reduziu o IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) para 0,1% e a procura pelo modelo "popular" aumentou consideravelmente. Apenas nesse ano, a empresa Ford lançou seu modelo "popular", o Scort Hobby, perdendo *market share* para as outras montadoras.

O ano de 1994 marcou um período de estabilização dos preços como já foi citado neste trabalho. A demanda por automóveis foi aquecida e as montadoras conseguiram manter seu crescimento. O maior crescimento nas vendas internas por unidade foi registrado pela Fiat, a empresa conseguiu aumentar suas vendas internas em 65% de 1992 para 1993 e, de 1993 para 1994, o crescimento foi de 61%. A Volkswagen, a General Motors e a Ford tiveram aumentos expressivos em suas vendas internas no período de 1992 a 1993, porém menores do que o aumento da empresa Fiat: 40%, 47% e 56% respectivamente. Contudo, a superioridade da empresa Fiat apareceu no período seguinte 1993 a 1994 quando a média do crescimento das vendas

internas das três montadoras concorrentes ficou em 7,5% (Volkswagen com 12,8%, General Motors com 7,46% e Ford com 2,42%). Nesse período, a Fiat torna-se a segunda montadora no *ranking* de produção e vendas domésticas de automóveis (ver gráfico 2 e gráfico 7), sendo que em alguns meses conseguiu o primeiro lugar superando a Volkswagen.

Em 1994, a empresa Fiat lançou o sistema "Mille on Line" para acabar com a cobrança de ágio no modelo Mille. Através desse sistema, o consumidor recebia informações sobre modelos disponíveis, acessórios, preços e o tempo de espera para receber o automóvel em casa. Esse sistema colocava o consumidor em contato direto com a empresa proporcionando melhores informações e evitando que a grande procura pelo automóvel fosse repassada para o preço. Ao contrário da Fiat, a General Motors perdeu muitas vendas com o ágio que surgiu sobre o preço do modelo Corsa. A forte demanda pelo modelo Corsa foi repassada para o preço final do automóvel fazendo com que muitos consumidores perdessem o interesse por esse modelo da GM.

Com a ajuda do sistema "Mille on Line", a Fiat Automóveis conseguiu manter seu crescimento nas vendas internas de automóvel. Além do modelo "popular", outros modelos foram responsáveis pelo expressivo crescimento de vendas da Fiat, a partir de 1993/94. O modelo Tipo, inicialmente importado da Itália, tornou-se um modelo de grande sucesso de vendas no Brasil. No biênio 1994-95, foram importadas mais de 150 mil unidades. A produção local desse modelo iniciou-se em 1995 devido à elevação do imposto de importação. Entretanto, o produto nacional não repetiu o desempenho do modelo importado e as vendas caíram em 1996. O modelo apresentava falhas técnicas no produto importado e acabou prejudicando a imagem do modelo nacional; por outro lado, a menor escala de produção e o elevado conteúdo importado acabaram por elevar os custos de produção, tornando o modelo brasileiro relativamente mais caro.

Em 1996, a Fiat lançou seu modelo mundial no Brasil, o modelo Palio, lançado em duas versões: 1.5 EL e 1.6 16V. O modelo Palio entrou no mercado concorrendo principalmente com o Gol 1.6 e 1.8 da Volkswagen. Conhecido como Projeto 178, o modelo Palio e suas versões foram lançados com uma meta ambiciosa: alcançar uma produção de 1 milhão de unidades/ano quando todas as fábricas mundiais da Fiat estiverem em plena capacidade. Além da fábrica brasileira, o Projeto 178 iniciou-se na Argentina, onde a fábrica de Córdoba tem capacidade para produzir 100.000 unidades por ano da versão hatchback e sedã. Na Polônia, onde a Fiat possui duas fábricas, a capacidade produtiva do Projeto 178 é de 50.000 unidades/ano. E na Venezuela a capacidade chega a 50.000 unidades/ano. A Fiat Mundial também definiu a produção do Projeto 178 na Turquia (110.000 unidades/ano), Rússia (70.000 unidades/ano), África do Sul (25.000/ano) e Marrocos (20.000/ano)

O primeiro modelo da família 178, o hatchback Palio, nasceu em abril de 1996 no Brasil. No primeiro semestre de 1998, a capacidade produtiva mundial do Projeto 178 já alcançava 500 mil unidades por ano. A fábrica da Fiat em Betim foi construída com uma capacidade para produzir 400 mil unidades do Projeto 178.

Outro modelo do Projeto 178 lançado no Brasil foi a perua Palio Weekend. Essa versão perua do Palio iniciou sua produção na mesma plataforma do modelo hatchback, representando a implantação do projeto de racionalização produtiva da empresa. Essa versão foi lançada em fevereiro de 1997 e, em quatro meses, já assumia a liderança em vendas em seu segmento.

O modelo Palio também foi diversificado para concorrer no segmento dos populares, a Fiat lançou o Palio 1000. Em dezembro de 1996, o Palio era o segundo modelo mais vendido no Brasil.

O ano de 1996 foi o de maior investimento por parte da indústria automobilística, cerca de US\$ 2,35 Bilhões foram investidos. A “guerra” entre as empresas estava

acirrada, em especial, no segmento do automóvel de 1000 cilindradas. A Fiat Automóveis já não se valia dos ganhos de exclusividade, mas, mesmo assim, estava muito bem situada no *ranking* dos automóveis mais vendidos no Brasil em 1997. Entre os modelos produzidos internamente, os mais vendidos pertenciam a Volkswagen (Gol 1000 cilindradas), a Fiat (Palio 1000 cilindradas) e a General Motors (Corsa Hatch 1000 cilindradas). O *ranking* das montadoras com os dez modelos nacionais mais vendidos no mercado doméstico em 1997 ficou assim: Volkswagen com 417.746 unidades, Fiat com 383.343 unidades, General Motors com 253.704 unidades e, por último, Ford com 127.174 unidades.

Tabela 20 - Produção, Vendas Internas e Exportação dos Principais Veículos Nacionais em 1997

Modelos	Montadora	Produção (Em Unidades)	Vendas Internas (Em Unidades)	Exportação (Em Unidades)
Gol 1000 cilindradas	Volkswagen	253.019	249.694	1.556
Palio 1000 cilindradas	Fiat	238.979	237.157	10
Corsa Hatch 1000 cilindradas	General Motors	166.904	162.951	1.389
Uno 1000 cilindradas	Fiat	87.894	86.901	
Vectra	General Motors	86.800	83.448	3.053
Gol (demais versões)	Volkswagen	113.868	81.086	32.178
Fiesta 1000 cilindradas	Ford	78.677	78.692	
Palio (demais versões)	Fiat	56.470	53.168	3.355
Ka 1000 cilindradas	Ford	48.497	48.462	
Parati (demais versões)	Volkswagen	50.859	47.414	2.301
Palio Weekend	Fiat	66.757	47.013	19.397
Santana	Volkswagen	34.740	38.258	49
Kadett	General Motors	29.347	29.333	
Tempra	Fiat	29.464	28.190	
Corsa Sedan (demais versões)	General Motors	32.524	21.580	10.514

Fonte : Anuário Estatístico da ANFAVEA

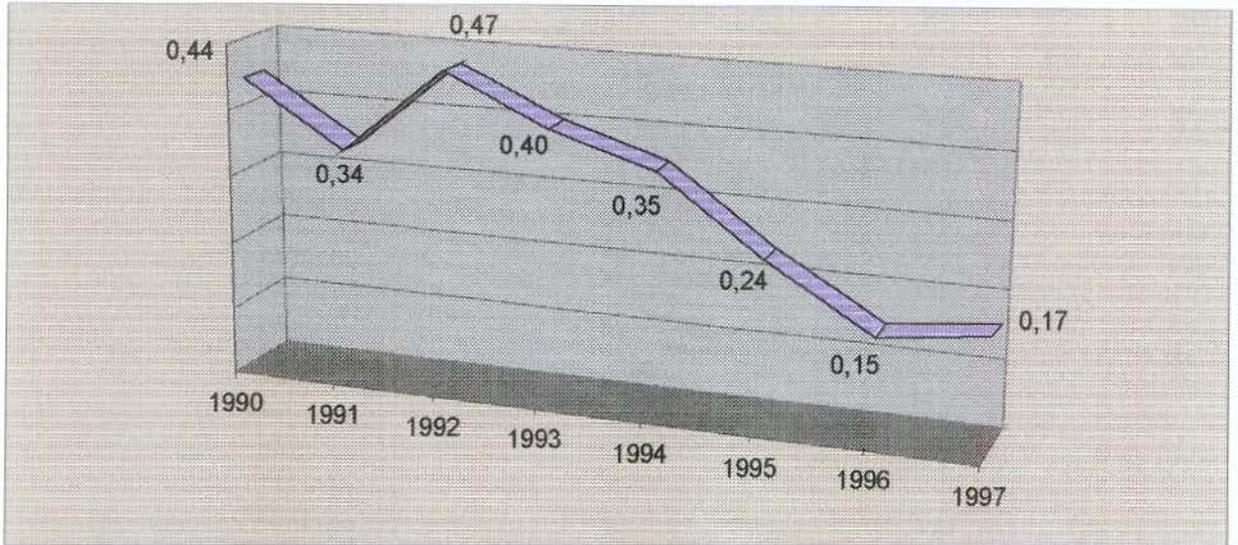
A empresa Fiat acertou em direcionar a sua produção para os modelos com preços mais acessíveis. A tabela 19 mostra que os modelos mais vendidos da Fiat em 1997 eram os de 1000 cilindradas, Palio e Uno. Como já foi dito anteriormente, a fabricação desses modelos teve uma série de incentivos. Contudo, as estratégias

internas que a Fiat usou para redução dos seus custos também foram importantes, entre elas: a produção com elevado conteúdo doméstico dos componentes utilizados, como por exemplo o Palio, cujo índice de nacionalização era de 95%; outra estratégia era a de maior proximidade com os fornecedores, em Betim, atualmente, 65% do total dos fornecedores estão próximos à fábrica, isso reduziu os custos com estoques e agilizou o processo produtivo. A empresa formou os condomínios, em que um número reduzido de fornecedores relacionam-se diretamente com a montadora. O objetivo é reduzir custos devido à menor necessidade de imobilização de capital fixo e de capital de giro. Outra estratégia que favoreceu o aumento da produção foi a terceirização produtiva, quando a empresa transferiu serviços da fábrica para outras empresas e ampliou seu espaço físico.

Assim, no período de 1990 a 1997, a empresa Fiat conseguiu aumentar sua produção e suas vendas internas, superando a segunda colocada no mercado nacional, General Motors. A Fiat teve grande destaque no mercado nacional, agora, é importante analisar as relações comerciais dessa empresa com os mercados internacionais.

A existência de uma forte demanda por automóveis no Brasil fez a empresa Fiat Automóveis reduzir a participação das exportações em sua produção. Esta redução não ocorreu nas outras montadoras: a Volkswagen aumentou seu coeficiente de exportação, a General Motors teve uma certa estabilidade com o seu e a Ford aumentou seu coeficiente entre 1993 a 1995 para depois estabilizá-lo em 1997.

Gráfico 12 - Coeficiente de Exportação da Empresa Fiat Automóveis



Fonte: Anuário Estatístico da ANFAVEA

O gráfico 12 mostra a inversão da estratégia usada pela montadora na década de 1980, quando seu coeficiente de exportação era 47% em média, a menor relação exportação / produção foi em 1980, 26%. Em 1987, a empresa tinha coeficiente de 63%. Assim, a montadora deixou de lado a estratégia das exportações e destinou maior parte da produção para o mercado doméstico até o ano de 1997. Afinal, o mercado estava em expansão no período de 1992 a 1997 e a maior demanda nesse mercado era pelo modelo compacto de baixo valor agregado cuja tecnologia de produção já existia na Fiat desde 1984.

Em relação às importações, a empresa não divulgou o valor monetário nos anos de 1993, 1994, 1995 e 1996. Os dados disponíveis para os anos de 1990, 1991 e 1992 demonstram uma tendência crescente. Certamente, os anos não divulgados foram anos de forte importação por parte da empresa, devido aos incentivos da política econômica praticada nesse período. Para se ter uma idéia, observando o ano de 1997, a empresa importou US\$ 1,2 Bilhões, valor 3,3 vezes superior aos US\$370 milhões importados em 1992. A tabela 20 mostra o coeficiente de importação da empresa nos anos de 1990,

1991, 1992 e 1997. Este coeficiente foi elaborado através da relação monetária entre faturamento e importações. Pode-se observar que o coeficiente de importação permaneceu constante indicando que os valores importados cresceram juntamente com o faturamento da empresa.

Tabela 20 - Empresa Fiat Automóveis: Faturamento, Importação e Coeficiente de Importação

Período	Faturamento (Em US\$ Milhões)	Importações (Em US\$ Milhões)	Coeficiente de Importação
1990	1.292	177	0,14
1991	1.351	213	0,16
1992	2.013	370	0,18
1997	7.400	1.222	0,17

Fonte: Fonte: Revista Exame, MICT – SECEX

As importações de veículos foram bastante reduzidas, o coeficiente de importação que relaciona as unidades importadas com a produção total da Fiat foi praticamente zero no período 1990/97. Essa estratégia foi bem diferente das suas concorrentes Volkswagen e Ford. Entretanto, se considerado o acumulado nos anos 90, a Fiat foi a maior importadora entre as montadoras, com mais de 205 mil unidades importadas. Isso se deve fundamentalmente as importações do modelo Tipo no período 1993/95.

Na Argentina, a Fiat licenciava sua marca para a empresa Sevel Argentina S.A. até julho de 1996, rompendo uma parceria de mais de 37 anos. Desfeito o acordo, a empresa investiu US\$ 600 milhões em uma nova fábrica em Córdoba, onde iniciou a produção dos modelos Palio (hatch back) e Siena (sedan), ambos exportados para o Brasil. A empresa ainda monta o modelo Duna (similar ao modelo Prêmio no Brasil, já fora de fabricação) e o Uno na unidade de Buenos Aires pertencente à antiga sócia Sevel.

As relações com a Argentina foram e continuam sendo importantes para a Fiat brasileira. Anteriormente ao término do acordo com a Sevel, boa parte das exportações da empresa eram para a Argentina na forma CKD (modelos Spazio, Duna, Premio e Uno), onde eram montados pela Sevel, atendendo o mercado argentino e reexportando para o Brasil. Com a nova fábrica na Argentina, o fim do acordo com a Sevel e a nova estratégia de especialização as exportações foram reduzidas. Em 1998, a unidade argentina era responsável pela produção do Siena, da versão hatch back do Palio e da produção de algumas unidades dos modelos de 1000 cilindradas Uno, Palio e Siena.

Com sua matriz, a Fiat também mantém relações comerciais. Toda a linha Alfa Romeo é importada da Itália, além do modelo Marea Weekend. No total, a Fiat brasileira vendeu internamente 5.475 unidades de automóveis produzidos na Itália em 1998.

Em relação aos próximos investimentos, as quatro montadoras mais importantes do Brasil anunciaram uma estratégia agressiva até o ano 2000. Todos os investimentos têm como alvo o mercado interno ou o mercado regional. A Fiat anunciou US\$1.6 Bilhões de investimentos para complementar sua linha de produtos. Pretende atuar no segmento de comerciais pesados. Contudo, os recentes acontecimentos com a economia brasileira que colocaram em xeque o processo de estabilização estão dificultando a tomada de decisões para novos investimentos.

[As explicações para o crescimento da empresa Fiat Automóveis no Brasil no período 1990/97 podem ser encontradas em suas estratégias e nas condições abertas pela política nacional que restauraram o funcionamento do setor.] As condições de política nacional foram: os acordos setoriais que incentivaram a produção de automóveis, em especial o modelo "popular", as políticas de estabilização baseadas em Abertura Comercial e Financeira e os processos de integração do mercado regional.] Os principais impactos apareceram no aquecimento da demanda interna por automóveis, na renovação da frota nacional de veículos e na introdução de novos modelos.

A empresa Fiat conseguiu aproveitar os incentivos internos, principalmente com o modelo Uno, o único automóvel “popular” fabricado no Brasil até 1991. A empresa investiu em atualização do produto e diversificação de modelos. Paralelamente, iniciou um rigoroso programa de melhoria da imagem através da elevação da qualidade dos modelos. Com o *slogan*: “Mudando para você mudar”, implementou um programa de gestão de qualidade e incentivava reuniões com funcionários e fornecedores para obter críticas sobre o produto e a empresa.

A empresa usou a terceirização para reduzir seus custos, trouxe os fornecedores para as imediações das linhas de montagem e fez um sistema informatizado de controle de entregas. Os serviços pós-venda começaram a ser vistoriados pela empresa com a intenção de melhorar o nível de atendimento para conquistar o cliente.

Essas estratégias aliadas aos acontecimentos na política interna promoveram o crescimento da Fiat que conseguiu atuar de forma a usufruir ao máximo os incentivos. A Abertura Comercial facilitou a complementaridade de produtos. A Fiat trouxe o Tipo e o Tempra para disputar outros segmentos e não ficou apenas no segmento popular. Desta maneira, a empresa iniciou a disputa do primeiro lugar com a líder Volkswagen.

5 . Conclusões

O período de 1990 a 1997 foi marcado por grandes transformações na economia brasileira que, conseqüentemente, afetaram a indústria nacional e promoveram importantes mudanças na indústria automobilística. Alguns indicadores da indústria automobilística nacional podem ser usados para mensurar essas mudanças, como por exemplo, grau de abertura, investimentos, vendas, faturamento, entre outros. Este trabalho analisou diversos desses indicadores com o objetivo de retratar de forma mais adequada possível o cenário de atuação da empresa foco: a empresa Fiat Automóveis.

No período estudado, 1990 a 1997, a indústria automobilística teve um bom desempenho em alguns indicadores como produção, vendas internas, rentabilidade, exportação e importação. O bom desempenho também aparece na redução da idade do *design* dos modelos e no aumento da quantidade de modelos realmente diferentes, abandonando uma característica importante da indústria automobilística nacional nos anos 80: a maquiagem de modelos.

Os anos 90 delinearam um novo cenário para a indústria automobilística nacional. A década de 1990 iniciou-se com a liberalização comercial e financeira, promovendo a competição entre empresas estrangeiras e a empresa nacional. Contudo, a nova política não se preocupou em desenvolver a competitividade da empresa nacional. A consequência foi uma forte crise no sistema produtivo que não possuía preços competitivos ou, nem mesmo, produtos de qualidade competitiva. A indústria automobilística conseguiu superar essa crise usando sua capacidade de negociação para concretizar os Acordos Setoriais.

Os Acordos das Câmaras Setoriais eram um mecanismo de negociação entre trabalhadores, empresários e governo e tinham como objetivo a reestruturação dos complexos industriais e a modernização das relações de trabalho. Com a concretização

do Acordo Automotivo, a indústria automobilística mostrou sinais de recuperação, a redução real do preço do automóvel promoveu um aumento nas vendas para o mercado interno, assim como aumentou as exportações e as importações. Devido à abertura comercial, as importações apareceram como um novo indicador para se avaliar o desempenho da indústria automobilística.

Os Acordos da Câmara Automotiva não foram os únicos responsáveis pela recuperação da indústria de automóveis. Deve-se salientar a estratégia de especialização na produção do modelo compacto e a política de estabilização de preços adotada pelo governo. O primeiro tema refere-se à estratégia de especializar a produção em automóveis de menor valor agregado que atendesse o consumidor da classe média. A empresa Fiat Automóveis foi a primeira que acreditou nesse mercado consumidor e, durante a década de 1980, já desenvolvia seu modelo compacto de 1000 cilindradas: o Uno. O modelo popular tomou-se uma grande vantagem para as montadoras com o Plano Real e a estabilização de preços. O recuo da inflação provocou um *boom* de consumo da classe média brasileira que poderia adquirir um automóvel se este não onerasse o orçamento da família. Com o "carro popular", a classe média brasileira conseguiu realizar o sonho do automóvel zero, pois este possuía um preço acessível.

Assim, os Acordos da Câmara Automotiva, a especialização da produção no modelo compacto e a estabilização de preços favoreceram o crescimento das vendas de automóveis no mercado brasileiro. Em 1994, a produção alcançava 1 milhão e 250 mil automóveis e as vendas internas ultrapassavam 1 milhão de automóveis, sendo que 46% dos modelos vendidos eram modelos populares.

Neste cenário, a empresa Fiat Automóveis apareceu como destaque do período estudado. Foi a melhor empresa no segmento de automóveis e peças em 1993, 1994 e 1995 na Revista Exame – Melhores e Maiores. A empresa brasileira representou 11%

do faturamento líquido do Grupo Fiat mundial em 1998. Durante o período estudado, a empresa Fiat Automóveis teve um expressivo crescimento em seu faturamento, passando US\$1,2 Bilhões em 1990 para US\$7,4 Bilhões em 1997.

Para o Grupo Fiat do Brasil, os anos 90 foram uma década de crescimento. O faturamento médio do grupo cresceu em média 17,1% ao ano entre 1990 a 1999. No período de 1990 a 1997, quando a economia brasileira vivia o auge do ciclo de expansão promovido pelo Plano Real, o faturamento líquido do Grupo Fiat cresceu cinco vezes em sete anos. Não foi apenas em faturamento que o Grupo Fiat cresceu no Brasil. Houve um salto qualitativo nas operações que já existiam no país e, além disso, houve um aumento no número de empresas e de atividades desenvolvidas tanto nos setores industriais como no de serviços.

A produção de automóveis tem sido o maior exemplo de salto qualitativo do Grupo Fiat. A empresa Fiat Automóveis apostou em um trabalho publicitário para reverter a imagem de baixa qualidade do seu automóvel. O *slogan* "Mudando para você mudar" marcou um programa de gestão de qualidade na empresa que envolvia funcionários e clientes. Esse programa aliado a outras estratégias fez com que o *market share* da Fiat Automóveis no mercado doméstico aumentasse de 15,7% em 1990 para 25,4% em 1997, passando da quarta para a segunda colocação nas vendas de automóveis no Brasil.

Certamente, esse desempenho esteve aliado a uma série de produtos que inauguraram inovações no Brasil: o primeiro automóvel de 1000 cilindradas (1990), o primeiro automóvel do segmento compacto com quatro portas, o primeiro automóvel popular com ar condicionado, o primeiro automóvel com cabeçote de 16 válvulas, o primeiro automóvel turbinado de fábrica, entre outras inovações em segurança e conforto. Para obter essas inovações, a empresa investiu pesado em P&D, em especial, no segmento do "carro popular". O sistema "Mille on Line" também foi uma

grande inovação que surgiu em 1995. Esse sistema permitia a encomenda do automóvel Fiat pelo consumidor direto da fábrica, impedindo o ágio sobre o preço de tabela.

As estratégias usadas pela Fiat Automóveis uniam a especialização em modelos compactos e a racionalização da produção. A empresa aumentou em cinco vezes sua produção de automóveis sem construir novas plantas. A produção de um modelo compacto e de todas as suas versões era feita na mesma plataforma, demonstrando uma alta capacidade de adaptação e tecnologia.

Outra importante estratégia para melhorar a qualidade foi a de terceirização da entrega e do serviço pós-venda. Com isso, a empresa pôde se especializar na produção e vistoriava as empresas responsáveis pela distribuição e manutenção do produto acabado.

Certamente, a empresa Fiat foi a montadora que mais se utilizou do comércio exterior nos anos 80. Contudo, os anos 90 mudaram essa característica. A empresa se especializou no consumidor nacional e complementava sua linha de produtos com produtos internacionais. A empresa não abandonou a produção de automóveis de alto valor agregado, mas usou a abertura comercial para complementar esse segmento.

A empresa transferiu sua produção para Minas Gerais, onde encontrou incentivos e uma organização sindical inferior à que existia em São Paulo. Contudo, as maiores dificuldades dessa mudança estavam na distância dos fornecedores e dos centros de pesquisas e desenvolvimentos de tecnologia presentes no estado de São Paulo. A empresa tem reduzido esse problema levando seus fornecedores para Betim e vem procurando desenvolver centros tecnológicos mais próximos à fábrica.

Este trabalho teve como foco o período de maior crescimento e expansão da indústria automobilística nacional : 1990 a 1997. Os anos seguintes foram marcados por uma forte crise econômica que retraiu a demanda doméstica provocando queda no

consumo de automóveis. As estratégias das montadoras procuraram se adaptar a esta nova realidade. Contudo, essas estratégias não foram aprofundadas neste trabalho. Apenas, é interessante mostrar que as estratégias adotadas pela empresa Fiat Automóveis no período de expansão (1990 a 1997) foram importantes para enfrentar a crise econômica dos anos seguintes (1998 a 1999). A estratégia do "carro mundial", o Projeto 178, proporcionou a capacidade exportadora para a empresa Fiat. Deve se salientar que todo o Grupo Fiat buscou as exportações para melhorar suas receitas após a forte recessão de 1998.

A década de 1990 terminou com bons números para o Grupo Fiat e para a empresa Fiat Automóveis. O Brasil finalizou a década como o segundo mercado mais importante para o Grupo Fiat Mundial, perdendo apenas para a Itália. A Fiat Automóveis que era responsável por 26% da produção de automóveis de passeio e comerciais leves em 1990, atingiu 33,3% da produção em 1999. Durante a década, a Fiat produziu 4,1 milhões de automóveis e comerciais leves ou 30% de toda a produção brasileira. O *market share* da Fiat pulou de 15,7% em 1990 para 25,4% em 1999. Além disso, 48,3% de todos os automóveis exportados pelo país na década passada tinham a marca Fiat. A empresa Fiat Automóveis conseguiu passar da quarta posição para disputar a primeira posição nas vendas de automóveis no mercado brasileiro.

5. Bibliografia

ANUÁRIO DA ANFAVEA

BOLETIM DO BANCO CENTRAL

CARNEIRO, R. M. Crise, estagnação e hiperinflação: (a economia brasileira nos anos 80) . Tese Doutorado. Campinas – SP 1991.

CHESNAIS, F. (1995) A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. Economia e Sociedade, Campinas, nº 5, p1-31, dez.

ERBER, F. S. (1991) O Programa de Competitividade e a Política Industrial. Boletim de Conjuntura, UFRJ - IEI, vol 11, n 1, p 119 - 128, abr.

Folha de São Paulo. Várias edições.

GAZETA MERCANTIL. Várias edições.

ARBIX , G. & ZILBOVICIUS, M. De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros. São Paulo, 1997.

GUIMARAES, E. A (1987) Acumulação e o Crescimento da Firma: Um Estudo da Organização Industrial. RJ, Editora Guanabara.

HOME PAGE : Grupo FIAT no Brasil - www.fiat.com.br

HOME PAGE : ANFAVEA - www.anfavea.com.br

LAPLANE, M. F. & SARTI, F. (1997a) Competition, Policy and Growth in the Brazilian Automobile Industry. Fifth International Colloquium GERPISA, jun.

LAPLANE, M. F. & SARTI, F. (1997b) The Restructuring of the Brazilian Automobile Industry in the Nineties. Actus du GERPISA (20), mai.

NEGRI, B. A Desconcentração à Indústria Paulista nos Últimos 20 Anos (1970 a 1990). Texto para Discussão. Unicamp/ IE . Campinas , no. 23 , p 1 –19. Julho (1993).

REVISTA EXAME. Várias edições.

REVISTA EXAME, Maiores e Melhores. 1990 - 1998.

SUZIGAN, W. A Política Industrial Brasileira Após uma Década de Estagnação – Economia e Sociedade - n 1 1992.

TAVARES, M.C. Destruição não Criadora : memórias de um mandato popular
contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada.