

A montadora lucra como nunca no Brasil, está no limite da capacidade, mas não planeja novos investimentos

# Ford e seu paradoxo

ADRIANA MATTOS

UM MÊS ATRÁS, ACIONISTAS E EXECUTIVOS da Ford Company receberam uma notícia desalentadora. Em 2007, a companhia perdeu a posição de segunda maior montadora no mercado americano. Ela foi atropelada pela rival japonesa Toyota, que roubou a colocação que lhe pertencia desde 1931. Trata-se de mais um reflexo da profunda crise em que a empresa fundada pelo lendário Henry Ford mergulhou há pouco mais de dois anos. Com as vendas em baixa por lá, a Ford deveria, em tese, voltar-se para aqueles mercados onde a vida se revela mais fácil. Entre eles, o Brasil, sua mais rentável unidade no mundo. Aqui, as vendas de seus automóveis cresceram 20,7% em 2007 e somaram 266 mil unidades. Manter esse ritmo seria crucial agora - e aí se revela o paradoxo da Ford no

“Tenho muitas marcas nas costas. Às vezes, esperamos muito de um mercado e aí vem o desapontamento”

MARK FIELDS,  
presidente da Ford  
para as Américas

País, Não haverá planos agressivos de novos investimentos produtivos no Brasil, responsável por 60% das vendas na América do Sul. O último anúncio de investimentos ocorreu em janeiro de 2007. Valor: R\$ 2,2 bilhões, a serem aplicados até 2011 em novos modelos, ganhos de produtividade e em qualidade, mas não em expansão de fábricas. "O aumento da capacidade não é só colocar mais tijolo e cimento e criar prédios. Nosso desafio maior é fazer com que os ativos rendam tudo o que podem", disse Mark Fields, presidente da Ford para as Américas, durante rápida passagem no Brasil na semana passada.

Há gente querendo comprar carros da empresa. Hoje, a fila de espera de alguns modelos chega a 90 dias. A unidade de Camaçari, na Bahia, opera no limite desde 2004. A cada 80 segundos, sai um carro dessa linha de montagem, que trabalha 24 horas por dia, seis dias por semana. Nesse ritmo de ex-



pansão, a Ford bateu no teto. E isso já aparece na participação de mercado. Em 2007, sua fatia ficou em 10,8% - no início desse mesmo ano, estava em 13%. A questão é que o mercado cresceu 28% e ela cresceu menos. **Logo, a tendência é que a montadora se mantenha na quarta colocação no ranking geral no Brasil - uma posição que a agrada, diz Fields, já que não tem intenção de ser a maior.**

Nessa estratégia, o caminho é a elevação da produtividade, ou seja, fabricar mais no mesmo espaço físico, como diz Fields. Ou então, manter a participação e ganhar dinheiro aumentando a margem de cada carro produzido. Em outras palavras, aumentar o preço, o que faz sentido num mercado extremamente aquecido. "O desafio hoje é ser mais produtivo, rompendo estrangulamentos", afirma Fields, para a seguir revelar o porquê da relutância em colocar mais dinheiro no Brasil. "Já tenho muitas marcas nas costas", diz. "Às vezes, esperamos muito

de um mercado e aí vem o desapontamento." Fields refere-se ao sistemático sobe-e-desce que caracteriza o mercado automobilístico brasileiro. "Precisamos ser cautelosos", diz Marcos de Oliveira, presidente da subsidiária da Ford no Brasil. "Queremos crescer no volume sim, mas ganhar dinheiro também. A busca é pelo equilíbrio e por resultados consistentes." Gente experiente nesse setor aprova a estratégia. "O mercado está crescendo mais



do que qualquer um pode acompanhar", diz o consultor André Beer, ex-vice-presidente da GM no Brasil. "A Ford é inteligente ao perceber isso e buscar o caminho da rentabilidade." Há outro motivo para a parcimônia nos investimentos por aqui. A empresa tem enxugado custos de forma dramática. São R\$ 5 bilhões em cortes na operação nos EUA entre 2006 a 2008. Diante disso, fica difícil jogar uma montanha de dinheiro em outro país. 

**"Queremos crescer no volume, mas ganhar dinheiro também"**

**MARCOS DE OLIVEIRA,**  
presidente da Ford no Brasil

