

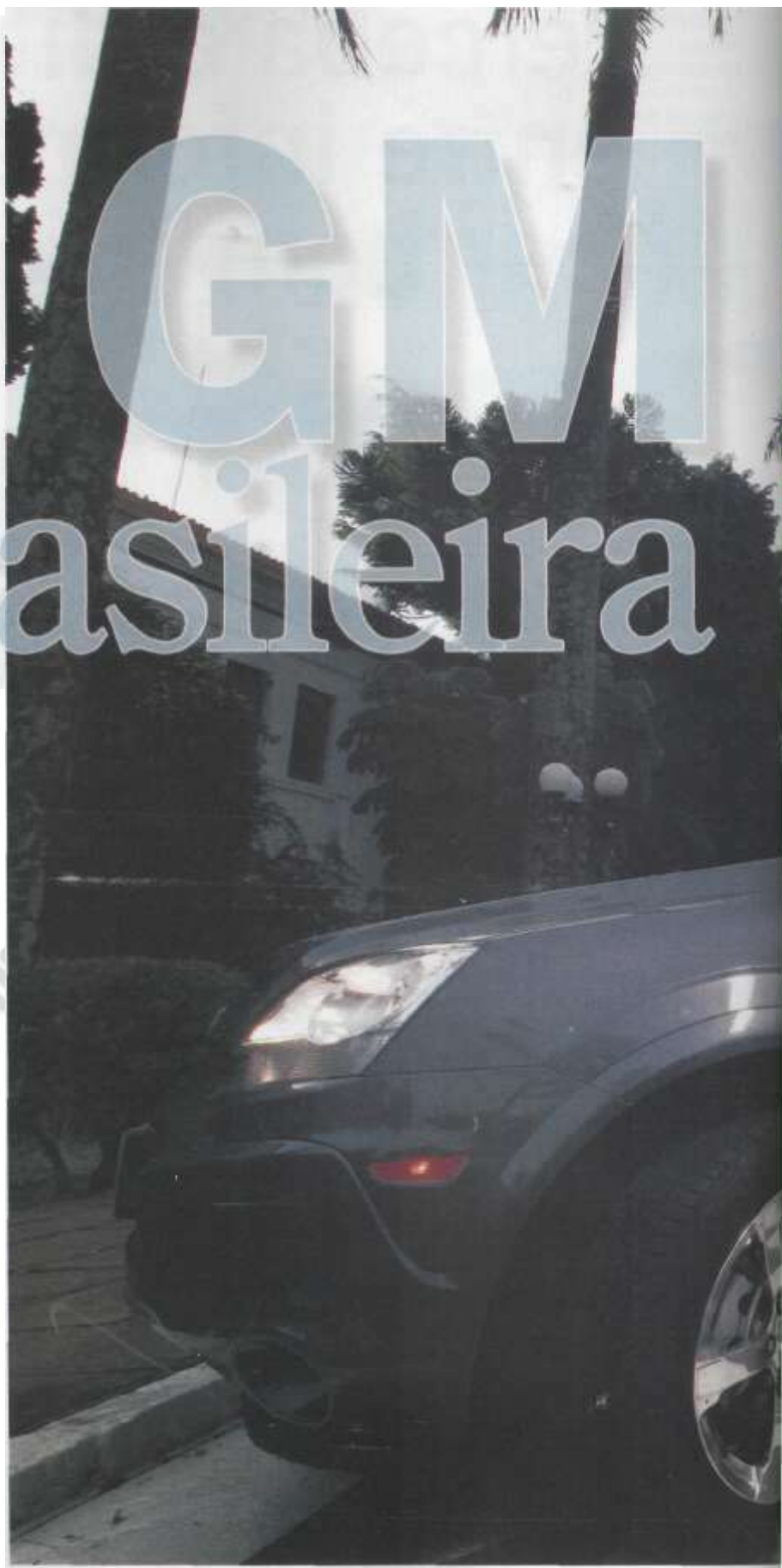
Negócios

à brasileira

Nos Estados Unidos, dívidas bilionárias, risco de concordata e demissões. Por aqui, operação lucrativa, investimentos recorde e novos produtos no mercado.

Descubra por que o modelo de negócios da GM do Brasil (agora cobiçada até pela Fiat) pode salvar a montadora

Por Amauri Segalla e
Claudio Gatti (foto)



O COLOMBIANO JAIME

Ardila enfrenta uma situação curiosa. Ele preside uma empresa, a GM do Brasil, que dá lucro desde 2006 e que tem em caixa US\$ 1 bilhão para investir nos próximos quatro anos. Em 2008, esta mesma companhia remeteu centenas de milhões de dólares em dividendos para a matriz nos Estados Unidos, enquanto a indústria automobilística contabilizava os astronômicos prejuízos gerados pela crise financeira global. Há algumas semanas, Ardila tomou uma decisão de causar inveja mundo afora. Para atender ao aumento da demanda dos brasileiros, ele aumentou a jornada de trabalho de alguns funcionários, que passaram a fazer hora extra e dar expediente aos sábados nas plantas industriais. Apesar da excelente performance da corporação que dirige, Ardila está no centro de um terremoto. No mês passado, seu chefe, o americano Richard Wagoner, perdeu o emprego. Há 15 dias, a ameaça de concordata da matriz americana ficou próxima da realidade e surgiu até a hipótese de estatização da empresa, que seria incorporada pelo governo dos Estados Unidos. Na semana passada, as notícias negativas parecem ter chegado ao auge. A empresa anunciou prejuízo global de US\$ 6 bilhões no trimestre e Ardila teve de acompanhar pelos jornais o suposto interesse de uma de suas principais concorrentes, a Fiat, em comprar as operações da GM no Brasil. Algum sinal de tensão?

Nenhum. "É uma situação inesperada e obviamente difícil", disse Ardila à DINHEIRO, em entrevista feita na semana passada na sede da GM em São Caetano do Sul, São Paulo. "Se você precisa enfrentar o problema, é melhor estar do lado em que estou."

Não há mesmo motivo para desespero. Ardila sabe que o futuro da problemática gigante americana está cada vez mais atrelado ao destino de sua lucrativa filial brasileira. Se há duas décadas o Brasil era visto como um mercado secundário, cheio de problemas estruturais (nem sequer havia tecnologia para desenvolver veículos,



"Ensino os estrangeiros a fazer mais com menos"

SÉRGIO ROCHA, DIRETOR EXECUTIVO DE PROGRAMAS GLOBAIS DA GM

tampouco fornecedores de comprovada competência) e incapaz de andar com as próprias pernas, atualmente o cenário é muito diferente. **Ao lado da China, a operação brasileira é a mais promissora do mundo e uma das poucas que permitem às fabricantes ganhar dinheiro com o negócio de automóveis.** Há não muito tempo, as filiais brasileiras eram meras montadoras, no sentido clássico da palavra. As partes dos carros vinham para o

País já prontas e a fábrica apenas montava o quebra-cabeça. Isso mudou. No caso da GM, o Brasil é um dos cinco centros globais de desenvolvimento completo de produtos, que inclui o design, a engenharia e o processo de fabricação. Os outros quatro ficam nos EUA, China, Alemanha e Coreia. "No passado recente, os brasileiros do setor automobilístico tinham muito que aprender", afirma Ardila. "Agora, têm muito que ensinar."

É consenso na matriz americana - mesmo para os funcionários com décadas de casa que fizeram carreira acreditando no lema "o que não for americano ou europeu não é importante" - que o Brasil pode oferecer lições úteis e até ajudar a salvar a

DISPUTA ACIRRADA

Fiat e Volkswagen duelam pela liderança do mercado brasileiro. GM é a terceira





Marchionne, CEO da Fiat, estaria de olho nas operações rentáveis da GM

Suposto interesse da fabricante italiana pela GM do Brasil e pela Opel gera onda de boatos na indústria automobilística global

Os jornais italianos publicaram na semana passada a declaração de uma "fonte graduada" da Fiat que teria revelado o interesse da empresa em comprar as operações latino-americanas da GM, inclusive a brasileira. Segundo o *La Repubblica*, as negociações já começaram. A mesma publicação afirmou que é grande a chance de a Fiat, comandada pelo executivo Sérgio Marchionne, adquirir as atividades da GM na Europa, que funcionam sob a marca Opel. Para o consultor André Beer, que chegou a ser vice-presidente da GM no Brasil, é pouco provável que o negócio seja realizado. "Se a GM vender suas operações na Europa e na América Latina, ela praticamente dá adeus ao sonho de recuperação", diz. "O Brasil e a Opel são os centros de desenvolvimento de carros compactos da GM, que são o futuro da própria empresa. Não faz sentido algum realizar o negócio." Um outro consultor, que prefere não se identificar, acredita que a Fiat quer aproveitar o momento negativo da GM. "Acho que pode ser uma estratégia de marketing", diz. "Ao falar que deseja comprar a GM do Brasil, uma concorrente direta, a Fiat demonstra seu poder e fragiliza o adversário." Na quinta-feira 7, o jornal americano *The New York Times* deu outra versão da história. Disse que a GM quer uma fatia de 30% da Fiat em troca da transferência de suas operações na Europa e na América Latina. A Fiat, porém, estaria disposta a ceder menos de 10%. Procuradas por DINHEIRO, as duas empresas afirmaram desconhecer a negociação.

empresa. Segundo Ardila, três motivos cruciais fizeram com que o País se transformasse num dos novos centros mundiais da indústria de carros. O primeiro deles é o custo. Em termos financeiros, a engenharia brasileira leva grande vantagem. Construir um carro por aqui é 20% mais barato do que fabricá-lo na Europa e nos

Estados Unidos. Como no Brasil a questão do preço é mais importante do que qualquer outra, a indústria nacional dedicou-se ao desenvolvimento de novos materiais e técnicas de produção capazes de reduzir o valor final do automóvel. Essa preocupação foi negligenciada nos Estados Unidos.

O segundo motivo diz respeito à for-

mação de uma nova safra de engenheiros, profissionais que são o coração de qualquer fabricante de automóveis. Para rejuvenescer seu quadro de pessoal - e trazer gente capaz de propor idéias e projetos inovadores -, a GM criou parcerias com as principais faculdades de engenharia do Brasil. Há dois anos, a subsidiária brasileira contava com 600 engenheiros. Hoje, são 1.200, dos quais 900 foram contratados nos últimos 18 meses. Muitos dos que ingressaram recentemente estão envolvidos no desenvolvimento de uma nova linha de produtos, chamada de Viva e que terá seu primeiro lançamento no segundo semestre. Na GM americana, a substituição de profissionais ou até mesmo a contratação de novos cérebros é muito mais penosa. Nos Estados Unidos, a GM tem encaros trabalhistas remanescentes de uma época em que os sindicatos praticamente controlavam a empresa. Na última década, os benefícios assegurados por contrato aos seus trabalhadores custaram mais de US\$ 80 bilhões. "É impossível sobreviver num cenário desses", diz o ex-vice-presidente da GM e hoje consultor André Beer. "Se for para culpar alguém pelo malogro da empresa, eu digo que foram os sindicatos." O terceiro motivo apontado por Ardila diz respeito à capacidade inovadora do País. O Brasil foi o responsável pela criação da tecnologia flex, numa época em que nem sequer havia a discussão ambiental tão presente nos dias de hoje. Os brasileiros também merecem o crédito pelo investimento em carros compactos, que consomem menos combustível e ocupam pouco espaço nas ruas. "O mundo está voltando os olhos para o que o Brasil já fez no passado", diz Beer.

A excelência técnica dos brasileiros vem sendo reconhecida pela GM. "Nunca exportamos tantos profissionais para os principais mercados do mundo", diz Ardila. Um deles é o engenheiro paulista Sérgio Rocha, 49 anos, diretor-executivo de programas globais da empresa - é o cargo mais alto já ocupado por um brasileiro na matriz



O FUTURO: previsto para ser lançado em 2011, o carro elétrico Volt pode significar a salvação da GM

americana da GM. Rocha mora em Detroit e, desde janeiro de 2009, é o responsável pela coordenação de cerca de 500 programas que estão sendo executados em todas as fábricas da

GM espalhadas pelo mundo. Um deles é o projeto do Volt, carro movido a eletricidade com previsão de lançamento para 2011. Vale lembrar: o Volt é o veículo mais importante desenvolvido

pela GM nos últimos anos. Para, algumas pessoas, o sucesso do modelo pode significar inclusive a salvação definitiva da companhia. Sob a liderança de Rocha, estão 450 profissio-

“Parã o Brasil a concordata nos EUA não terá impacto”

Jaime Ardila fala da crise nos EUA, analisa o mercado brasileiro e diz que os próximos cinco anos serão os melhores da indústria

DINHEIRO - A possível concordata da GM nos Estados Unidos pode causar impacto no Brasil?

Jaime Ardila - Se houver a concordata, o efeito aqui será nulo. Temos independência jurídica e financeira, além de liberdade total para o desenvolvimento de produtos. Não compramos nada dos Estados Unidos e também não vendemos nada para eles. Os Estados Unidos não são um mercado para nós, tampouco são fornecedores. Por isso, a concordata não muda nada para a GM do Brasil.

DINHEIRO - Que balanço o sr. faz do desempenho da GM brasileira em 2009?

Ardila - Fomos surpreendidos pela força do mercado, que reagiu mais do que esperávamos. Foi uma surpresa o interesse do cliente brasileiro em comprar carro. Demoramos para elevar a produção para os níveis da demanda e eu lamento isso. Hoje, estamos vendendo tudo o que produzimos. Passamos a trabalhar aos sábados, a fazer horas extras.

DINHEIRO - Tomada no final do ano passado, a decisão de paralisar a produção foi acertada?

Ardila - Foi acertada porque era impossível manter os níveis de estoque que tínhamos. Nossos concessionários não tinham capacidade de financiar estoques acima de 30 dias. Quisemos ajudá-los.

DINHEIRO - Por que o mercado brasileiro reagiu de forma tão rápida?

Ardila - Por três razões principais. A primeira delas foi a redução do IPI, que fez com que o valor da parcela dos financiamentos caísse para o seu nível normal. Em segundo lugar, as condições de crédito, que melhoraram porque o Banco Central liberou recursos.

Além disso, os estatais como Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal começaram a emprestar dinheiro para a compra de carro. O último motivo foram os incentivos dados pelas montadoras, com todo tipo de promoção. Tudo isso anulou os efeitos da crise.

DINHEIRO - Que prognóstico o sr. faz para 2009?

Ardila - Espero um mercado forte em maio e junho, quando acaba o IPI. No primeiro semestre, a indústria vai ter um desempenho muito parecido com o do ano passado. No segundo semestre, deve haver uma pequena queda, porque as pessoas anteciparam as compras que fariam no final do ano. Em todo o ano de 2009, acho que teremos uma indústria com 2,5 milhões de unidades. É menos do que os 2,8 milhões de 2008. Ainda assim, significa o segundo melhor ano da história. E isso em tempos de crise.

DINHEIRO - A empresa mantém o ciclo de investimentos?

Ardila - Todos os investimentos, que chegam a US\$1 bilhão, estão mantidos. Temos uma geração de caixa suficiente para financiar nos-

nais. O que tem transmitido a eles? "O principal ensinamento é tipicamente brasileiro: fazer, mais com menos", diz.

Rocha diz que uma característica cultural dos brasileiros, a agilidade para resolver problemas, é motivo de admiração por parte dos americanos. "Observei que muitos estrangeiros relutam em mudar de trajetória, mesmo quando percebem que algo está errado", diz o executivo. Essa falta de dinamismo se reflete em negócios mal executados e no desperdício de boas oportunidades. Nos Estados Unidos, a GM tem uma estrutura grande demais, parecida com a das piores estatais, em que tudo demora para ser feito, as decisões são penosas e tardias. Em meados dos anos 90, a GM foi a primeira fabricante a pensar em construir um carro híbrido, movido a eletricidade. Depois de examinar os custos do projeto, a empresa decidiu esperar. Em 1998, antes de a GM se mexer, os japoneses da Toyota lançaram o Prius, hoje um sucesso global. A comparação com a Toyota revela a desvantagem competitiva da GM.

sos projetos e operações. Os próximos cinco anos serão muito interessantes. Queremos estar preparados. Precisamos fazer os investimentos para modernizar a linha de produtos.

DINHEIRO – O que diferencia o mercado brasileiro do restante do mundo?

Ardila – O consumidor brasileiro é excepcionalmente bem-informado. Ele acessa internet, lê, assiste a programas na tevê. Isso faz com que o seu nível de exigência seja muito alto. Há também um aspecto cultural. O brasileiro gosta de carro, quer tudo o que há de mais moderno.

Qual é a importância da GM brasileira para a corporação como um todo?

O Brasil é um dos cinco centros globais de desenvolvimento de produtos. Temos uma capacidade de engenharia e design comparável com a de qualquer país e podemos desenvolver produto para qualquer mercado.

DINHEIRO – Não era assim antes?

Ardila – É um fenômeno recente, coisa de três anos. Nossa capacidade de engenharia estava restrita a fazer mudanças para veículos desenvolvidos em outros centros de engenha-

Prejuízo de US\$ 30,9 bilhões em 2008

Desde 2004, a empresa acumula perdas de US\$ 82 bilhões

Fechamento de 16 fábricas até 2012

Demissão de 21 mil funcionários até 2012 e corte de jornada de trabalho

Enquanto os japoneses levam um ano para colocar um modelo em circulação, os americanos podem demorar até três vezes mais. Uma das responsabilidades dos brasileiros é justamente desatar as amarras que diminuem a velocidade da ação da GM.

A crise global da GM não é ignorada no Brasil. Nos corredores da subsidiária brasileira, os funcionários revelam certa preocupação. A notícia do interesse da Fiat pela aquisição da rival no País (*leia quadro*) alimentou uma onda de boataria dentro das duas empresas. No acirrado mercado brasileiro, a GM se mantém em terceiro lugar, atrás da Fiat e da Volks. No inf-

ria. Hoje nós não fazemos mais mudanças para veículos criados em outros países. Fazemos e desenvolvemos o veículo aqui.

DINHEIRO – O sr. notou uma mudança na imagem que a GM do Brasil tem lá fora?

Ardila – Os brasileiros passaram a ser admirados. Temos engenheiros trabalhando nos principais centros do mundo. Os líderes de motores bicombustível são brasileiros. Temos gente em cargos significativos nos Estados Unidos, na Coreia e na Alemanha. Antes, os brasileiros apenas aprendiam. Agora, têm muito o que ensinar.

DINHEIRO – O sr. presidiu um banco na Colômbia. É possível comparar essa experiência com a gestão de uma indústria?

Ardila – É muito diferente administrar um banco e uma indústria. O negócio industrial é mais complexo. Ele precisa de um conhecimento do detalhe muito grande. Tem margens pequenas, em que a lucratividade é obtida com volume e não com a venda de cada unidade. Já o negócio bancário exige decisões muito rápidas. Além disso, você tem uma clareza maior dos riscos envolvidos.

A divisão LAAM, que tem o Brasil como principal País (responde por 42% das vendas), foi a única a dar lucro em 2008: US\$ 1,3 bilhão

A operação brasileira é rentável desde 2006

Investimento, com recursos próprios, de US\$ 1 bilhão para renovar a linha de produtos até 2012

Nas últimas semanas, alguns funcionários começaram a trabalhar aos sábados e a fazer hora extra

cio do ano, a empresa dirigida por Ardila sofreu uma ligeira perda de market share. Mas isso, segundo especialistas, não tem nada a ver com a crise. É resultado da paralisação da produção no final do ano passado, medida que foi tomada porque a companhia acreditava que o mercado demoraria para se reerguer, o que acabou não acontecendo. Ardila, uma pessoa contida nas palavras e no jeito de ser, não esconde o otimismo. "Mesmo se houver a concordata da GM nos Estados Unidos, vai ser por um período muito curto", diz. "Enquanto isso, a operação brasileira vai continuar muito forte."

