



# O poder muda de mãos

Por Fred Carvalho

Depois de décadas de domínio da indústria automobilística norte-americana, surgem os novos e potenciais líderes dos próximos decaínios. São, entre outros, um tradicional europeu, o grupo Volkswagen, o japonês Toyota – se encontrar boas saídas para as envasaduras atuais –, o coreano Hyundai/Kia, o franco japonês Renault/Nissan e a Ford, além de um novato chinês que surgirá da consolidação das dezenas de indústrias daquela região.

Isto não significa, no entanto, o fim das marcas americanas, europeias ou japonesas. Mas representa uma mudança significativa no ranking mundial de produtores de automóveis e comerciais leves.

“É curioso, vinte anos é um horizonte longo, mas também é curto quando se trata da indústria automobilística, onde as mudanças não ocorrem de maneira abrupta”, explica Leticia Costa, ex-executiva da Booz & Company, atualmente na Inspira.

Mas o passado recente, especificamente 2008 e 2009, foi, para Costa, acelerador de mudanças no cenário desta indústria. “É a principal delas é que o eixo de poder mudou

para a Ásia. E não apenas para a China, mas também para a Indonésia, com 200 milhões de habitantes, além do próprio Japão e Coreia do Sul.”

“As principais modificações que vão alterar o atual ranking, tanto da indústria produtora de veículos quanto dos sistematistas, é a decisão do governo chinês de criar três montadoras globais além de consolidar

os fabricantes de autopeças daquele país. Atualmente são mais de 10 mil produtores de autopeças e sistemas que devem ser transformados em poucos – no máximo três – com alcance mundial. Mas a meta do poder centralizaria os desajustes dos governantes das províncias que não querem perder os empregos e investimentos atuais.”

Não adianta seguir as pegadas de quem vai na frente. Você estará sempre atrás.

A mesma aposta é feita por Thomas Schmaif, presidente da Volkswagen: “Acredito que eles criam grandes players mundiais, mas podem optar por trilhar um caminho diferente para se destacar no cenário dos negócios. Imagine, por exemplo, fortes investimentos, tanto



Antecipando 20 anos de história

67

São os chamados mercados emergentes que estão com crescimento explosivo, com demanda crescente e com real possibilidade de acrescentar alguns milhões de unidades ao portfólio de cada uma das grandes companhias.

para consumo interno quanto externo, no desenvolvimento e produção de veículos híbridos e elétricos. Seria um diferencial importante para conquistar o mercado externo.”

Além, como destacou Schmaif, até baseado em sua passagem pela China, há existe um dilema interessante que se aplica a esta questão: “Não adianta seguir as pegadas de quem vai na frente, pois você sempre estará atrás.”

Mas se os asiáticos estão, de alguma maneira, garantidos e mesmo o grupo onde Schmaif é executivo, o que acontecerá com outros jogadores deste enorme negócio com capacidade de instalada de mais de 80 milhões de veículos por ano?

Se olharmos para a Europa não fica difícil perceber a necessidade de consolidação, mesmo com todas as experiências ruins que os fabricantes de lá passaram. Desde a fusão Daimler-Benz com Chrysler, a promessa de casamento de Fiat com GM, que também era casada com a Saab – e quase vendeu a Opel/Vauxtal – ou a Ford com a Volvo, Land Rover e Jaguar, ou ainda Renault com Volvo.

Todos continuam namorando em busca do par perfeito. Fiat e PSA – Peugeot/Citroën – têm acordos operacionais de produção de alguns modelos, mas a francesa também tem negócios com a Toyota na produção dos pequenos carros, enquanto a italiana comanda a Chrysler e mantém produção conjunta com a Ford na unidade da Polónia de onde saem os novos Cinqüento e Ka.

Acordos na área de motores e transmissões envolvem GM, Mercedes-Benz, PSA, Toyota, Ford, Fiat – através da FPT –, BMW, entre outros. E recentemente um quase namorado das duas grandes alemãs de veículos de luxo, Mercedes e BMW, na área do motores acabou dando em nada. Na sequência, em poucos meses, a Daimler, dona da Mercedes-Benz, acertou um primeiro acordo com o grupo Renault/Nissan. Tudo em nome da redução de custos e ampliação da capacidade produtiva.

Mas esperam-se mudanças neste cenário. Pode sair um casamento que vai desencadear, até como defesa, outras alianças. Principalmente quando se sabe que as famílias que sempre foram proprietárias de algumas das tradicionais marcas não estão mais predispostas a tantos riscos.

Nos Estados Unidos a deflação é ainda mais difícil, exatamente pelo tamanho do mercado e das dívidas das principais produtoras de automóveis. E com o complicador que é a estagnação da economia norte-americana.

Para o Brasil, excelentes sinais. “Estaremos entre os maiores produtores mundiais em 2030, algo como 6 milhões a 6,5 milhões de veículos por ano. Isto sem contar com a produção argentina. E o mercado está lá, quem sabe, entre os 4 ou 5 maiores do mundo”, destaca Schmaif.

Além, a principal preocupação dos grandes produtores mundiais é acertar o posicionamento nos denominados mercados emergentes: Brasil, Rússia, Índia, China, Indonésia, entre outros. Afinal, são eles que estão com crescimento explosivo, com demanda crescente e com real possibilidade de acrescentar alguns milhões de unidades ao portfólio de cada uma das grandes companhias.

E escala é, como se sabe, o fator fundamental para produção com menores custos e vendas com lucros mais interessantes ou maior

competitividade. Os países desenvolvidos continuarão com seu tradicional desempenho, mas os europeus podem crescer mais pela adição dos mercados dos países da antiga Cortina de Ferro.

Ásia e Europa serão os mercados com maior crescimento até 2030

Mas tem a desvantagem de ter consumidores mais conscientes e radicais sobre meio-ambiente e com naturais reflexos sobre a demanda. Por outro lado é um público com alto poder aquisitivo e onde as novas tecnologias podem ser implantadas e amortizadas.

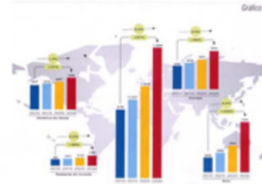
Se o ranking dos países produtores muda, também acontece o mesmo com os maiores fabricantes de veículos. Ganharão maior espaço aquelas multinacionais que apostaram nas nações em desenvolvimento, em detrimento daquelas bem posicionadas nos mercados denominados Primeiro Mundo.

No pós-crise de 2008 começou o verdadeiro jogo de xadrez que determinará os bem posicionados em 2030. E também quais serão as possíveis consolidações entre aqueles que tiverem maiores sinergias. Basta observar quais são as linhas de produtos, participação nos diferentes mercados e ganhos industriais com as fusões.

As dificuldades estão, como mostram os negócios dos últimos 20 anos, em administrar culturas e costumes diferentes, além das emoções de nacionalismo que envolvem as questões da indústria automobilística. Difícil imaginar, o que já quase ocorreu, uma GM ou Ford no comando de uma Ferrari.

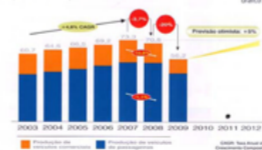
“Temos de respeitar as tradições, os expertise, os nacionalismos”, pondera Rick Wagoner, ex-CEO da General Motors, quando mantém fortes contatos com os suecos da SAAB, os japoneses da Isuzu, os alemães da Opel, e mesmo os italia-

## Desenvolvimento global do número de veículos - 2010/2030



Fonte: P&amp;G, Pesquisa de Management Engineering/CEA

## Produção mundial de automóveis em milhões de unidades



Fonte: OICA, Pesquisa de Management Engineering/CEA

Antecipando 20 anos de história

69



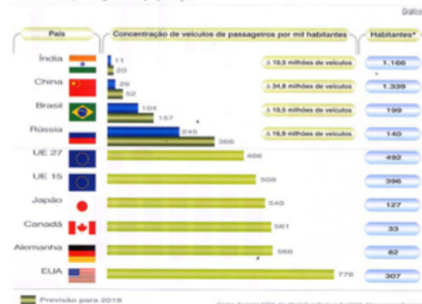
nos da Fiat, da qual a ex-líder mundial de produtores havia comprado 20% das ações.

Se é difícil lidar com os novos parceiros é ainda mais complicado quando um grande sistematista busca entrar no fechado clube dos produtores de veículos. A sólida e aguerida Magna, com sede no Canadá, mas com donos austríacos, tem que tentar levar a Opel. “Não é fácil ser fabricante, a necessidade de capital é enorme. Só a PSA tem mais de 15 bilhões de euros para o giro além dos financiamentos bancários. É jogo para gente grande. Muito grande”, destaca Pascal Fellard, da PSA.

Entre os sistematistas a Magna é a mais credenciada para dar este salto. Afinal tem o expertise de produzir carros, com escalas de produção mais modestas, para os gigantes chamados Mercedes-Benz, BMW, Volkswagen, GM, entre outros. A resposta destes tradicionais players às tentativas do grupo canadense deverá ser dura.

A Volkswagen, por exemplo, comprou as instalações da Karman, em Osnabrück, na Alemanha, onde deverá fabricar boa parte dos produtos que até então estavam delegados à Magna. A BMW já avisava que se o negócio com a Opel saísse

## Comparação internacional da concentração de veículos de passageiros e população



Fonte: Estatista ACEA, De World Fact Book (Linha 2008), Management Engineering

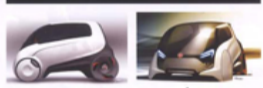
70



ela revisar os seus negócios com o sistematista.

Como se vê é um grupo fechado. Muito fechado. Para entrar só fazendo o trabalho dos asiáticos, a começar pelos japoneses, depois coreanos e agora os chineses. Com paciência oriental e muito capital investido –

Fiat Concept Car e Saab Nano



além do apoio dos respectivos governos centrais –, surgiram algumas das maiores empresas do mundo.

O futuro sinaliza maior concentração de produtores e sistematistas. O que vai decidir como e quando é a capacidade de cada um dos players em manipular as peças neste difícil campeonato de xadrez.

É neste jogo é fundamental a participação de cada um dos jogadores nos mercados emergentes. São eles os responsáveis pelo grande crescimento que a indústria automobilística viverá nas próximas décadas.

Frota mundial dobrará de tamanho

“A frota de veículos mundial dobrará de tamanho até 2030”, afirma Alexandre Inseira, consultor da Management Engineers. “Sairmos das atuais 978 milhões de unidades deste ano para 1 bilhão 856 milhões. Os países asiáticos crescerão 244% nestas duas décadas e atingirão 720 milhões de veículos, enquanto os países do restante do mundo, Brasil incluído, crescerão 59% e atingirão 146 milhões de unidades. América do Norte chegará a 456 milhões – aumento de 31% –, enquanto a Europa incrementará 60% e assim atingirá 544 milhões de unidades.” (veja gráfico 1).

Portanto, as apostas das montadoras estão largamente apoiadas nos países do BRIC, Brasil, Rússia, Índia e China, onde as possibilidades de crescimento até 2019 serão maiores (veja gráfico 3).

Mas o nível de produção de 73,3 milhões de unidades, de 2007, só retomará, na projeção de Inseira, apenas em 2012, com uma previsão otimista de crescimento mundial da ordem de 5% (veja gráfico 2).

Como se observa o atual ranking global dos produtores de veículos sofrerá, com certeza, mudanças muito interessantes. E aqueles bem posicionados nos emergentes serão os grandes vencedores de 2030.

72