

ISTO É Dinheiro

www.istoedinheiro.com.br



REVISTA SEMANAL DE FINANÇAS & E-COMMERCE

**ROBERTO CORTES,
PRESIDENTE DA
VOLKS CAMINHÕES:**
*"Batemos todos os
recordes porque
ouvimos o mercado"*

**A montadora tira da Mercedes
o posto histórico de maior
fabricante de caminhões do País
e, com investimentos de
R\$ 1 bilhão, dá a arrancada final
para consolidar a liderança nas
vendas de veículos comerciais**

VOLKS NO TOPO DO RANKING





A VOLKSWAGEN NO TOPO DO PÓDIO

A montadora bate recordes de venda e se torna a maior fabricante de caminhões do País, depois de 50 anos de domínio da Mercedes-Benz

JOAQUIM CASTANHEIRA

Se o Brasil está na rota do desenvolvimento econômico sustentável, ele chegará lá a bordo de um caminhão. No ano de ouro da indústria automobilística brasileira, os veículos comerciais se tornaram o pedaço mais vigoroso desse mercado. Em 2007, das linhas de montagem das fábricas aqui instaladas saíram mais de 96 mil unidades dos pesados, um crescimento de 33% em relação ao ano anterior. O apetite de transportadoras e caminhoneiros provocou filas de espera de até seis meses por determinados produtos. Nesse cenário, as montadoras estão comemorando intensamente. Mas pelo menos uma delas comemora mais do que as outras. No ano passado, a Volkswagen Ônibus e Caminhões roubou de sua principal concorrente, a conterrânea Mercedes-Benz, o posto de maior fabricante de caminhões acima de cinco toneladas do País. Assim, quebrou uma hegemonia absoluta de mais de 50 anos da Mercedes. A fábrica da Volkswagen, localizada em Resende (RJ), produziu 38.009 caminhões, contra 36.286 de sua rival, segundo a própria Volks. A Mercedes não se pronunciou. De quebra, a Volks conquistou o título de caminhão mais vendido com o Delivery 8.150, um veículo para uso em entregas urbanas. Em 2007, foram comercializadas 6.073 unidades, apenas 23 a mais do que o L1620, também da Mercedes. Mais: a Volkswagen foi líder de mercado qualquer que seja a forma de mensurá-lo: no atacado (vendas para concessionárias), no varejo (para o consumidor final)

“
Soubemos,
como
ninguém,
ouvir o
mercado

”

ROBERTO CORTES,
PRESIDENTE

ou no emplacamento (quando o veículo recebe o Renavam). “Foi um ano de recordes”, comemora Roberto Cortes, presidente da Volkswagen Ônibus e Caminhões. “Soubemos, como ninguém, ouvir o mercado.”

Aos 52 anos, formado em economia, com especialização em administração no Insead, na França, Cortes é personagem central nessa história. Em 1998, ele assumiu o comando da Volkswagen na área de ônibus e caminhões. **A participação de mercado da empresa rondava os 15%. Hoje, encontra-se em 30,5%.** Nesse período, Cortes levou a operação para além das fronteiras brasileiras, com a abertura de unidades no México e na África do Sul. Em sua gestão, Cortes também explorou ao máximo o potencial do chamado consórcio modular, o revolucionário sistema de produção da fábrica de Resende, idealizado pelo espanhol Jose Ig-



nacio López de Arriortúa. Nele, a linha de produção é “fatiada” entre sete grandes fornecedores que montam conjuntos de componentes e os encaixam nos veículos.

Nesse modelo industrial, único no mundo, a Volkswagen encontrou o trampolim que a levaria ao salto em produção e vendas de 2007. Desde meados de 2006, Cortes e sua equipe perceberam que as vendas de caminhões cresceriam em ritmo superior ao que as montadoras poderiam acompanhar. “Quem tivesse produção venderia mais”, diz ele. A primeira providência foi extrair mais capacidade da fábrica. A Volks contratou 200 trabalhadores, buscou melhorias de produtividade e ergueu, ao custo de R\$ 36 milhões, um centro logístico junto à unidade fabril. Para esse novo edifício, foram transferidas algumas células de montagem de componentes, liberando espaço na linha de produção. Não houve investi-

mentos em novas máquinas ou na ampliação do parque industrial, mas a produção média subiu, em apenas um ano, de 145 veículos para 195 veículos por dia. **O lance mais importante, contudo, ocorreu no final do ano, quando a Volkswagen suspendeu as tradicionais férias coletivas desse período – e os concorrentes não conseguiram adotar a mesma medida.** Assim, a empresa teve quase duas semanas a mais de produção do que as demais montadoras. O reflexo na participação de mercado em dezembro foi visível. A da Volks bateu em 36%, enquanto a da Mercedes caiu para 19,8%.

Na caça à liderança, a empresa também contou com o sucesso do Delivery 1.850. Trata-se, como outros veículos da Volks, de um caminhão franciscano em sua configuração. Leve, compacto, dotado de motor semelhante a de uma pi-

6.073

unidades do Delivery 8.150 foram vendidas em 2007, o que o transformou no líder de vendas no País

cape, o Delivery oferece mais conforto na condução do que seus concorrentes mais próximos, afirma Cortes. “Era o que o cliente precisava”, diz. O consultor Paulo Cardamone, diretor da CSM Worldwide, especializada no setor automotivo, vê aí uma vantagem permanente para a empresa. “Ela é a única montadora cuja operação de caminhão está concentrada no Brasil, inclusive o desenvolvimento”, avalia. “Com isso, tem mais liberdade para definir o tipo e o design dos produtos oferecidos ao mercado brasileiro. Scania, Mercedes, Iveco e Volvo têm que se alinhar ao que é feito para o consumidor europeu.”

O desafio será manter essa posição nos próximos anos. Se depender dos primeiros contratos fecha-

dos em janeiro, as perspectivas são positivas. Para a Pepsico, foram vendidos 250 caminhões. A Friboi arrematou outros 240. Mas o grande anúncio pode acontecer em alguns dias. Uma grande empresa estaria acertando os últimos detalhes para levar mil veículos, naquela que seria a maior compra de caminhões da história. Para os próximos cinco anos, a Volkswagen reservou R\$ 1 bilhão para ampliar sua capacidade industrial. O número de modelos de ônibus (10) e caminhões (30) deverá crescer 50%. “A VW tem condições e credenciais para se manter na liderança. A empresa atingiu a maioria nesse setor. Prova disso é que está partindo para novos segmentos de mercado, como o de caminhões pesados acima de 45 toneladas”, diz Cardamone. A briga com a Mercedes promete ser longa e duradoura. **E**

A Volkswagen reservou R\$ 1 bilhão para expandir sua capacidade industrial em cinco anos

A ameaça do dólar fraco

Roberto Cortes, presidente da Volkswagen Ônibus e Caminhões, define 2007 como o “ano em que percorremos novos caminhos”. Foi uma seqüência de recordes, mas uma ponta de preocupação mancha o cenário de otimismo que o cerca: as perspectivas das exportações. Leia trechos da entrevista à DINHEIRO em que aborda o tema:

Mesmo com a desvalorização do dólar, as exportações da Volkswagen Caminhões cresceram quase 10% em 2007. Por que o sr. se preocupa?

Hoje, as vendas externas representam 20% de nosso negócio. Poderia ser mais. Vamos manter essa participação, mas nossa expectativa anos atrás era maior. Além disso, a margem de lucro foi reduzida violentamente. Acompanhe o cálculo. Há três anos, nosso caminhão era vendido no Exterior por US\$ 30 mil, o que significava na época R\$ 90 mil.

Atualmente, com o aumento do preço que fomos obrigados a fazer, esse caminhão é vendido por US\$ 41 mil, equivalente a R\$ 71 mil. Ou seja, mesmo elevando o preço, nossa margem caiu.

Qual a consequência dessa situação?

Embora mantendo parte de nossa margem, nós perdemos competitividade diante de nossos concorrentes internacionais. No Chile, tínhamos uma boa posição e levávamos vantagem sobre os fabricantes americanos e conseguíamos enfrentar os asiáticos em igualdade de condições. Hoje, os asiáticos têm preços mais competitivos.



ROBERTO CORTES:
“Não queremos perder o espaço conquistado no Exterior, mas está difícil”

O sr. já sente esses efeitos?

Conquistamos uma posição boa no mercado de caminhões do México, até com uma linha de montagem. Na Colômbia, também estamos bem no mercado de ônibus. Não queremos perder o espaço conquistado, mas está muito difícil manter essa situação. O que nos ajuda é ter uma fábrica flexível que mantém os custos sob controle.

Qual a solução em sua opinião?

Só há uma saída. Todos os interessados (governo, fabricantes) precisam estabelecer uma visão de longo prazo para garantir a sustentabilidade do comércio exterior. Não peço subsídios. Peço incentivos na forma de desoneração de exportações. Por exemplo: as vendas para o Ex-

terior geram um crédito de ICMS, mas eu não consigo usá-lo. Então, o que seria um incentivo se transforma em um custo.

ES

