



Comissão de associados conhece linha de montagem da fábrica de São Caetano do Sul

IBEF SP visita fábrica da General Motors

Fotos: Jacinto Alvarez

Os associados do IBEF SP conheceram as perspectivas de investimento e os novos modelos que a montadora General Motors do Brasil (GMB) prepara para os próximos anos durante visita à fábrica de São Caetano do Sul, realizada em 10 de fevereiro.

Fundada em 26 de janeiro de 1925, no bairro do Ipiranga, na cidade de São Paulo, a General Motors comemora 85 anos de atividades no Brasil com renovação da linha de produtos e quebra de recordes em vendas.

No início, as atividades restringiam-se à montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Hoje, a GM conta com três complexos industriais produtores de veículos no País: uma em São Caetano do Sul, uma em São José dos Campos (ambas no Estado de São Paulo) e uma em Gravataí, no Rio Grande do Sul, considerada uma das quatro mais modernas no mundo. Também em São Paulo a empresa possui unidades complementares em Mogi das Cruzes, Sorocaba e Indaiatuba.

Ao longo de mais de oito décadas, a GMB fez história ao lançar modelos que marcaram o mercado automobilístico bra-

sileiro. Em 1968, a empresa ampliou sua linha de produtos com o lançamento do Opala, o primeiro automóvel da marca Chevrolet a ser produzido no Brasil. O sucesso do modelo, que só parou de ser produzido 24 anos depois, em 1992, refletiu-se no número de unidades vendidas: 1 milhão. Outro ícone é o Chevette, lançado em 1977, que alcançou 1,2 milhão de unidades vendidas até ser substituído pelo Corsa, em 1994.

Linha de montagem

Em 1930, a GMB inaugurou sua primeira fábrica nacional, na cidade de São Caetano do Sul, onde atualmente são fabricados os modelos Astra, Classic e Vectra. Durante a visita, os associados do IBEF SP foram recepcionados por Airton Cousseu, diretor de Vendas Corporativas da GMB, que apontou a diferença da fábrica de São Caetano em relação a outras unidades. “Na mesma linha de montagem, há plataformas diferentes de produtos”, observou.

Marcos Munhoz, diretor nacional de Vendas e Marketing da empresa, acrescentou que esse tipo de montagem tem um

grande diferencial, que é manter a constância na fabricação de produtos de diferentes linhas de montagem. “Quando se tem uma fábrica de um produto, tudo é sincronizado e todo dia o funcionário faz a mesma coisa. Trabalhamos 21 horas por dia, de segunda a sábado, fazendo produtos diferentes com a mesma constância. É aí que moram alguns dos segredos”, ressaltou.

Sob a orientação de Luiz Fantini, assistente de gerência na Estamparia, a visita à fábrica da GMB iniciou pela área de Estamparia, onde são produzidas as peças utilizadas na montagem não só dos veículos fabricados em São Caetano do Sul, mas também para projetos como o Volt, carro elétrico desenvolvido pela montadora, e para outras unidades nacionais e internacionais da empresa. “O mercado de ferramentaria, que integra o setor de Estamparia, é acirrado entre as unidades da GM em todo o mundo, especialmente entre Brasil e Coréia do Sul no projeto do Agile”, declarou Fantini.

Na Estamparia, em três turnos, trabalham 107 funcionários em seis prensas com diferentes intensidades. Fantini ressaltou que os retalhos das chapas metálicas são coletados e vendidos para empresas como a Gerdau, que reutiliza o material. Em média, são enfardadas 100 toneladas de retalhos por dia. “Nosso setor adota um padrão de qualidade, produtividade e medidas que garantem maior proteção ao operador das prensas”, afirmou.

Após a confecção das peças na Estamparia, a formação dos conjuntos é feita pelo setor de Montagem Geral (MVA). Roberto Olivares, gerente de funilaria, explicou que o setor “dá forma” às peças. “Recebemos os componentes soltos e damos forma aos carros, estruturando-os”, contou. De acordo com Olivares, em média, são montadas 50 carrocerias por hora, sendo que 50% são do modelo Classic.

Sérgio Copetti, responsável pela área de Tapeçaria e Mecânica de Montagem, apresentou a parte final do processo de fabricação dos automóveis, que inclui a colocação de fluidos hidráulicos, acabamento interno de estofados, funilaria e junção do motor à carroceria. Trata-se de um momento crítico na montagem do automóvel, que exige grande responsabilidade. “É preciso haver sincronismo para que o casamento entre as peças seja perfeito”, destacou. Segundo Copetti, são produzidos de 840 a 860 carros novos por dia.

Indústria automobilística

O nível de mecanização é um dos fatores que indicam o grau de modernização de uma unidade fabril na indústria automobilística. De acordo com Marcos Munhoz, diretor nacional de Vendas e Marketing da GMB, a mecanização é um fator que considera três pontos: custo, qualidade e fatores ergonômicos. Atualmente, as quatro fábricas mais modernas da GM no mundo são Rosário, México, Polônia e Gravataí, no Rio Grande do Sul.

As operações da GM dividem-se em três regiões: América do Norte, Europa e outros 72 países. Segundo Munhoz, é nessa maior parcela que o Brasil está inserido, ao lado de países como Índia, China e Coréia do Sul. “Embora seja a Colômbia o maior *market share*, com 44%, o país tem uma representatividade pequena, quando comparada ao volume de vendas de outros países que compõem esse grupo”, afirmou.

Para estabelecer seu plano quinquenal de projetos e investimentos, a GM atenta à sensibilidade externa com objetivo de definir perspectivas de vendas de suas 18 linhas de produtos. Após a definição do orçamento anual, a empresa volta-se a análises mensais das expectativas de cada produto e da capacidade produtiva da fábrica. Um dos índices que baliza o planejamento da montadora é o Índice de Confiança na Indústria, medido pelo Banco Central do Brasil. “Imaginamos que



Lançado em outubro de 2009, o Agile é o mais importante projeto da GM brasileira desde o Celta e teve mais de 14 mil unidades emplacadas em dois meses



Na mesa: Adriana Diniz Gurgel (Oresund Business & Consulting), Felipe Ricco Morillo (Matrizaria e Estamparia Morillo), Fabio S. Astolfi (Persevia Financial Consulting), Clayton Bernardes (Omya do Brasil), Alex Scoralick (Oracle), Pedro Lopes (BES Securities do Brasil), Sergio Diniz (Banco GMAC), Luciano C. N. Santos Lima (Samsung Electronics), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empresarial) e Marcelo Heredia (GM). Atrás: Luthero C. Barbosa Jr. (Dauro Dórea & Advogados), Laércio Geronasso (Tradição Adm. de Consórcio), Antonio Chang (Fram Capital), Hirosi Tanahara (BPN Brasil), Roberto Menegatti (Porto Forte) e Milton de Medeiros Speranzini

os empresários sejam menos volúveis do que os consumidores finais”, afirmou Munhoz. Já o Índice de Confiança do Consumidor, também utilizado pela GM, evidencia maior volatilidade, refletindo com maior impacto no curto prazo.

As recentes concessões de crédito a um novo perfil de consumidor, assim como a redução na alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), impulsionaram as vendas de automóveis no Brasil, onde a média de troca dos veículos ocorre a cada 3,2 anos.

Segundo Munhoz, essa mudança no perfil do consumidor trouxe diferentes comportamentos para o setor bancário, que aos poucos se adapta à nova realidade do mercado, alterando as análises de crédito e de risco. “No Brasil, o automóvel zero quilômetro era basicamente comprado pelas classes A e B. Hoje, há

Na mesa: Berenice Nascimento (Cincem Systems), Ivan de Souza (Cincem Systems), Edson Florentino (Matrizaria e Estamparia Morillo), Rafael Ricco Morillo (Matrizaria e Estamparia Morillo), Adriana Diniz Gurgel (Oresund Business & Consulting), Felipe Ricco Morillo (Matrizaria e Estamparia Morillo), Fabio S. Astolfi (Persevia Financial Consulting), Clayton Bernardes (Omya do Brasil), Alex Scoralick (Oracle), Sergio Diniz (Banco GMAC), Luciano C. N. Santos Lima (Samsung Electronics), Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empresarial) e Marcelo Heredia (GM). Atrás: Luthero C. Barbosa Jr. (Dauro Dórea & Advogados), Laércio Geronasso (Tradição Adm. de Consórcio), Antonio Chang (Fram Capital), Hirosi Tanahara (BPN Brasil), Roberto Menegatti (Porto Forte) e Milton de Medeiros Speranzini



Airton Cousseau (GM)



Dawson Zanetelli (GM)

uma nova equação em que a classe C1 começa a participar com renda familiar. A concessão de crédito foi uma grande alavanca da indústria nos últimos anos”, afirmou. Em novembro de 2009, o saldo do crédito bancário chegou a R\$ 1,388 trilhão, o que representa 44,9% do PIB brasileiro.

O período de financiamento de automóveis também cresceu notadamente nos últimos anos no Brasil. Hoje, é possível financiar um automóvel em até 80 meses, enquanto no passado a média não ultrapassava 30. Ainda que os financiamentos sejam cada vez mais frequentes, é o pagamento à vista que ainda prevalece como a modalidade de pagamento na venda de veículos livres no Brasil, representando 42% das vendas. Já os financiamentos chegam a 29%, *leasing* a 24% e consórcios a 5%.

Munhoz acredita que o maior prazo nos financiamentos pode estender o período de troca dos veículos. “O *leasing* operacional



Marcos Munhoz (GM)



Wanda T. Consentino (GM)

Mercado brasileiro

Atualmente, o Brasil é o quinto mercado em vendas de automóveis no mundo, o que se reflete na posição que a General Motors do Brasil ocupa perante as demais unidades da companhia: a GMB é a terceira maior em vendas, atrás de Estados Unidos e Alemanha. No último ano, a filial brasileira vendeu cerca de 596 mil unidades, seu melhor desempenho em 85 anos de atividades no mercado nacional. Considerando a venda de automóveis, ônibus e caminhões no Brasil, a participação da GMB é de 19%, atrás da Fiat (23,5%) e da Volkswagen (23,1%) e à frente da Ford (10,3%).

ainda não existe, de fato, no Brasil, mas ele é o futuro”, acrescentou.

Na opinião do executivo, o ano de 2009 foi histórico para a indústria automobilística, que, em razão da crise financeira internacional, fechou fábricas, demitiu funcionários e reduziu a fabricação de veículos em todo o mundo. Um dos exemplos é a Rússia, cuja indústria automobilística tinha perspectivas de aproximar-se da brasileira nos próximos anos, mas reduziu sua produção em 50%. “Nesse cenário, o Brasil atuou de uma maneira extremamente diferente, sem fechamento de fábricas”, observou Munhoz.

Ainda que os setores industriais tenham sentido o impacto da crise em diferentes intensidades, ele afirmou que 2009 foi o melhor ano para a indústria automobilística brasileira. Em comparação a 2008, as vendas de veículos no Brasil cresceram 11% em 2009, enquanto nos Estados Unidos houve redução de 21%. Munhoz salientou que, em outros momentos da história, os Estados Unidos consolidaram-se como o maior mercado. Entretanto, durante a crise, foi a China que apresentou 51% de aumento na venda de veículos.

A venda de automóveis para cada mil habitantes no Brasil entre 2007 e 2009 cresceu de 13 para 16 veículos. Na China, esse número passou de sete para dez; e, na Alemanha, de 42 para 49. Nos Estados Unidos houve redução de 54 para 35 unidades. “Em países como os Estados Unidos, houve brutal redução de carros por habitante. São poucas exceções de países que tiveram recuperação rápida no período. No entanto, o Brasil é um deles”, destacou Munhoz. Em comparação a outros mercados, que em média possuem 45 automóveis para cada mil habitantes, o executivo reforçou que o Brasil possui um longo caminho de crescimento.

Ele destacou que o mercado de carros usados é quatro vezes maior do que o de veículos novos e que a alta carga tributária brasileira é um fator decisivo para a manutenção de uma frota de carros antigos. “O Celta, considerado um carro popular, possui 28% de imposto. O Brasil é um dos países com frota de veículos de maior longevidade. Ninguém mantém carro de 25 a 30 anos



Carlos Roberto de Mello (Goodwill Consult. Empresarial), Ivan de Souza (Cincom Systems) e Sergio Diniz (Banco GMAC)



Luciano C. N. Santos Lima (Samsung Electronics), Carlos Prudêncio Alonso, Fabio S. Astolfi (Persevia Financial Consulting) e Clayton Bernardes (Omya do Brasil)



1



2

1 - Sérgio Diniz (Banco GMAC)
 2 - Ivan de Souza (Cincom Systems)
 3 - Adriana Gurgel (Oresund Business & Consulting)
 4 - Berenice Barreto do Nascimento (Cincom Systems)
 5 - Fábio Astolfi (Persevia Financial Consulting)



3



4



5

unidades por mês, mas atingimos sete”, declarou Zanetelli.

Fabricado em Rosário, na Argentina, o automóvel foi totalmente desenvolvido no Brasil, possui *design* moderno e amplo espaço interno para os ocupantes, em especial no banco traseiro. A cabine, chamada de *dual cockpit* – com ambientes bem definidos para motorista e passageiro –, reforça a sensação de espaço. Zanetelli relata que a concepção do projeto considerou o fato de que o motorista passa cada vez mais tempo dentro do carro. “O projeto foi feito de dentro para fora. Era preciso associar prazer, personalidade e agilidade em um mesmo modelo”, disse. O motor utilizado no Agile é o 1.4 Eco-noflex, o que destaca o modelo no segmento de carros pequenos, em que 45% dos modelos são carros 1.0.

Com duas versões de acabamento – a LT, básica com direção hidráulica e piloto automático, este último inédito em sua categoria, e a LTZ, que agrega rádio com Bluetooth, faróis de neblina e freio ABS –, o carro tem como opcionais ar condicionado e *airbag* duplo nas duas versões. O nome Agile, associado à agilidade, evoca sua vocação urbana.

A opinião de quem participou

A visita reuniu 25 executivos. Na opinião de Sérgio Diniz, CFO do Banco GMAC, que teve a ideia inicial e atuou com a GMAC para possibilitar o evento, a visita à fábrica da GM trouxe uma abordagem equilibrada que contemplou tanto o funcionamento de uma linha de montagem quanto o panorama do mercado automobilístico brasileiro e mundial. “Apesar de focadas no setor automotivo, conhecer as perspectivas do mercado brasileiro sempre ajuda os executivos financeiros a elaborar seus planejamentos nas empresas”, afirmou.

Fábio Astolfi, sócio-partner da Persevia Financial Consulting, comentou que em 1987 visitou uma fábrica da GM nos Estados Unidos e que nesta segunda visita, na montadora em São Caetano do Sul, percebeu significativa redução de ruídos. Para ele, isso é um sinal da busca por eficiência do setor automotivo nas últimas décadas.

como o brasileiro”, apontou. Além de se constituir um risco ao motorista devido à ausência de itens de segurança como *airbags*, carros antigos trazem danos como a poluição do meio ambiente.

Na opinião de Munhoz, a redução da frota de carros antigos é uma questão de tempo no Brasil. Ele salientou que na cidade de São Paulo já foram criadas iniciativas de inspeção veicular e alguns países já adotaram medidas que visam a reduzir os danos causados pela poluição. “A partir do quinto ano de uso, o IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores) do carro cresceu em progressão geométrica no Japão. Um carro com dez anos de uso tem IPVA com custo mais alto que o do próprio veículo”, afirmou.

O descarte de automóveis usados é outra preocupação para a indústria automobilística. Embora no Brasil o mercado de carros usados seja forte, Munhoz acredita que essa tendência vai se alterar nos próxi-

mos anos. Uma das alternativas seria a linha de desmontagem, que separa os componentes do veículo, os quais são reutilizados em outras indústrias, como a de aço.

Renovação

A GMB prevê investimentos de R\$ 5 bilhões até 2012 na ampliação de fábricas e construção de uma nova unidade de produção de motores em Santa Catarina, entre outras ações. Esses investimentos integram o plano de modernização da GMB, que recebeu a missão de ser um dos centros globais de desenvolvimento de produtos.

Um desses novos produtos é o Chevrolet Agile, apresentado por Dawson Zanetelli, gerente de Marketing do Produto da montadora. Lançado em outubro de 2009, o modelo é o mais importante projeto da GM brasileira desde o Celta e teve mais de 14 mil unidades emplacadas em dois meses. “Já somos líderes na categoria. Imaginávamos vender quatro mil

Para Adriana Gurgel, da Oresund Business & Consulting, o setor de Estamparia, bem como a apresentação sobre o mercado de automóveis e as perspectivas do setor, foram os diferenciais da visita. Ela relatou que está desenvolvendo um trabalho para uma empresa de Estamparia para mercado de autopeças em uma escala de menor porte e que, portanto, a visita à GM ajudou a entender o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva.

Berenice Barreto do Nascimento, gerente financeira da Cincom Systems, contou que estava ansiosa para visitar o parque industrial da GM e conhecer todo o processo de fabricação de um automóvel. "Superou minhas expectativas pela grandeza dos equipamentos e pela agilidade do processo. Achei uma atitude interessante do Marketing da GM, que tornou a marca ainda mais simpática ao consumidor brasileiro, o qual, com tantas opções no mercado, fica em dúvida sobre quando vai adquirir um novo veículo", apontou.

O vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP, Ivan de Souza, classificou a visita à fábrica da GM como muito interessante. "Tivemos a oportunidade de conhecer uma instalação com mais de 80 anos de existência, onde convivem lado a lado as mais modernas linhas de montagem e outras de participação intensiva de mão de obra. Uma boa visão do mercado atual de automóveis nos foi apresentada, incluindo técnicas avançadas de



Felipe Ricco Morillo (Matrizaria e Estamparia Morillo), Edson Florentino (Matrizaria e Estamparia Morillo) e Rafael Ricco Morillo (Matrizaria e Estamparia Morillo)

desenvolvimento de veículos com a participação de engenheiros brasileiros, como foi o caso do Agile", avaliou. Ivan disse que o IBEF SP planeja outras visitas a empresas por entender que se tratam de oportunidades de aproximação entre os associados, além de darem maior visibilidade ao Instituto. ■

MBA

Finanças
Controladoria
Gestão de Projetos

A Saint Paul é uma das principais empresas de treinamento na área de finanças e negócios do país. Com mais de 200 professores, a Saint Paul é escolhida pelas maiores empresas e bancos que atuam no Brasil para capacitar seus executivos. Matrículas abertas para 2010 nos Programas de MBA e outras 100 opções de cursos.

Para informações, acesse www.saintpaul.com.br ou ligue (11) 3513-6900.

Saint Paul. Treinamos quem contrata você.



Saint Paul
Escola de Negócios