

UM NOVO  
ESTATUTO PARA O  
CAPITAL ESTRANGEIRO?

# EXAME

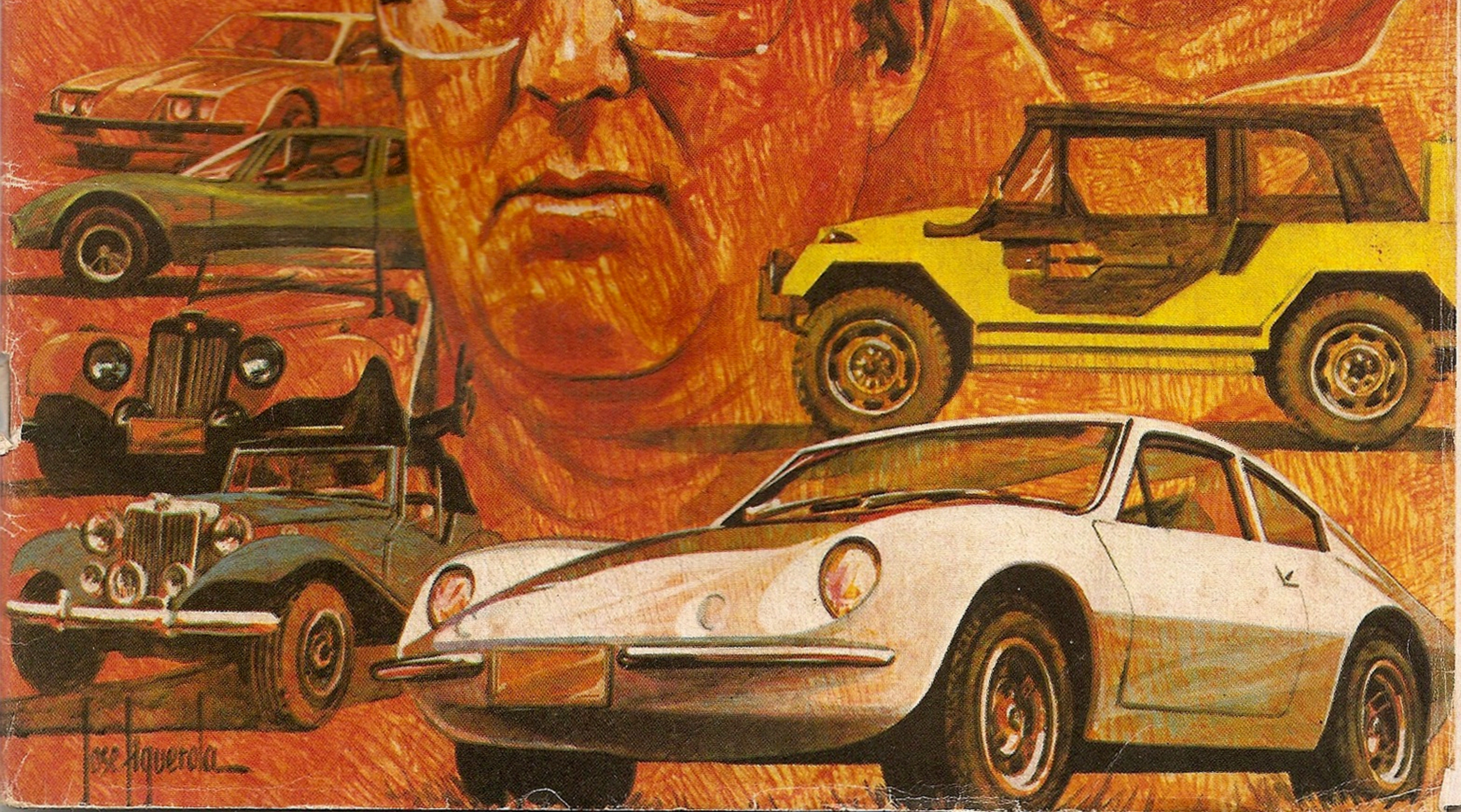


n.º 163  
Cr\$35,00  
08/11/1978

O PRÓSPERO MERCADO  
DOS "PRIMOS POBRES"  
DA INDÚSTRIA  
AUTOMOBILÍSTICA

JOSÉ MARIA HELLMEISTER  
DIRETOR-COMERCIAL DA PUMA

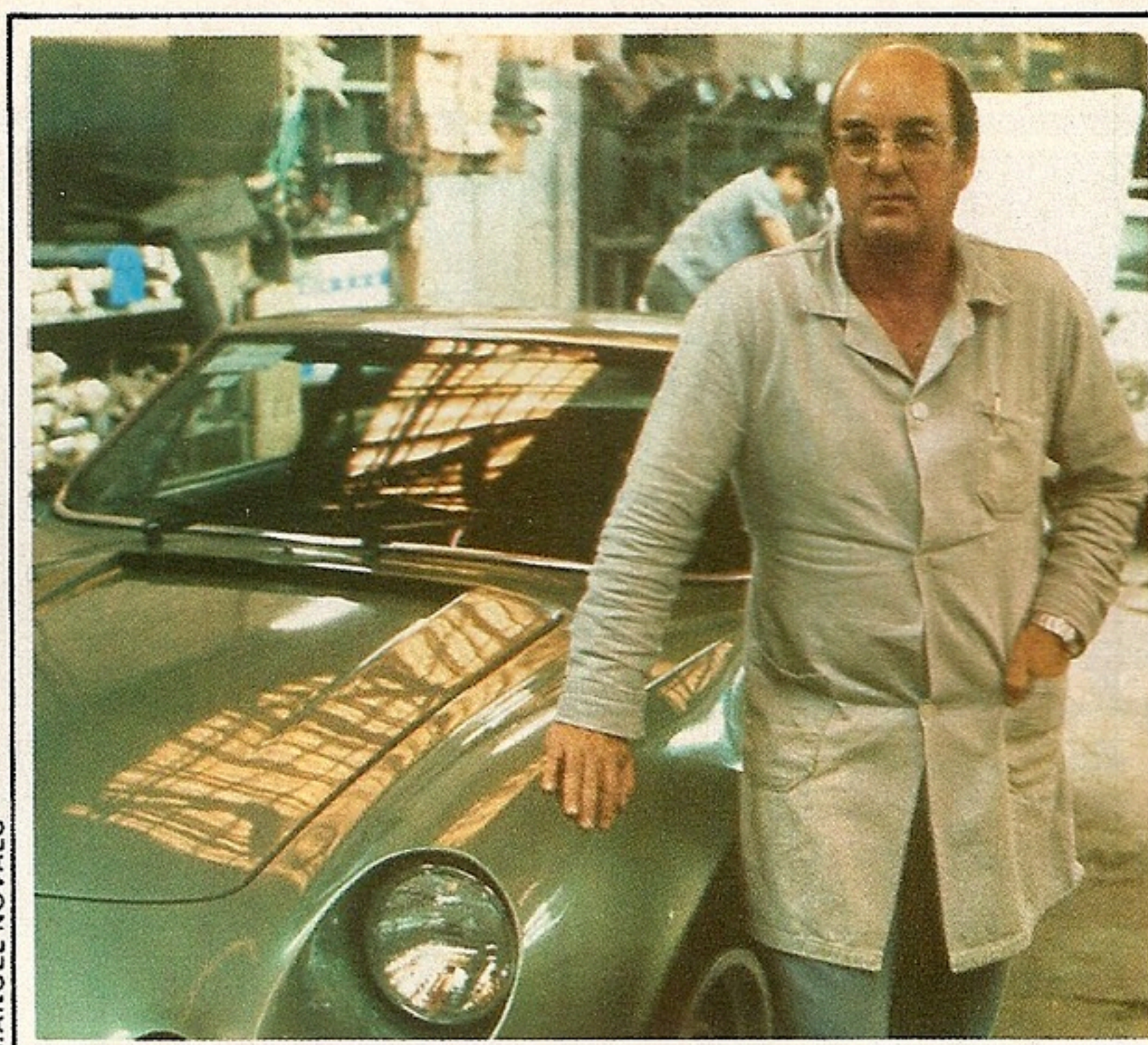
JOÃO A. DO AMARAL GURGEL  
PRESIDENTE DA GURGEL



Jose Aguerola

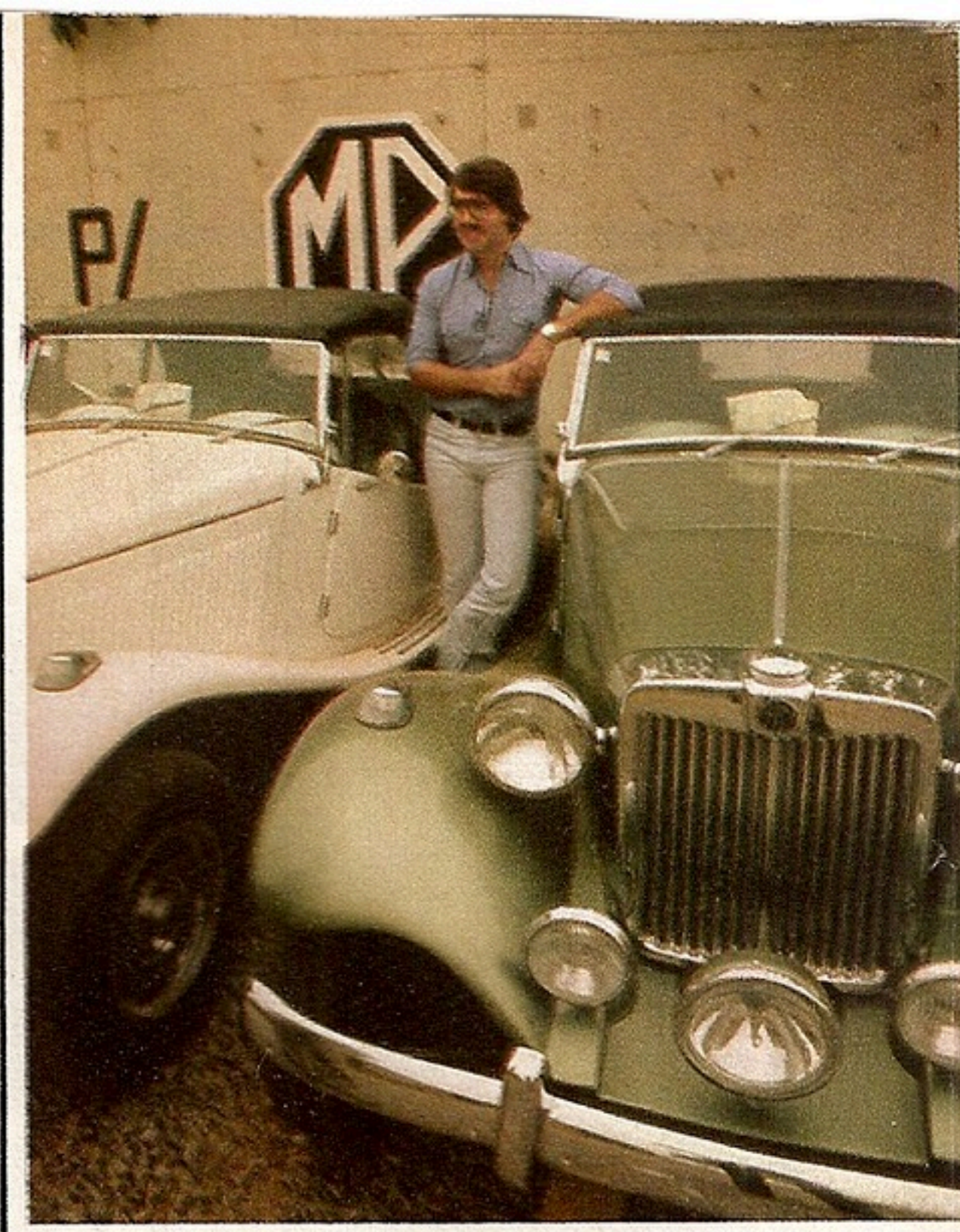


Gurgel, o X-12 e o X-20 concorrendo com a Ford



MANOEL NOVAES

Hellmeister e o Puma GTE primeira experiência bem-sucedida



SOMMER ANDREY

Lafer e o MP a réplica mais vendida em todo o mundo

## A ASCENSÃO DOS "PRIMOS POBRES" DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

**D**os 9,4 milhões de veículos fabricados pela indústria automobilística nacional em 22 anos, somente cerca de 21 mil — modelos fora de série ou utilitários — não saíram das linhas de produção das grandes montadoras. Na verdade, um grupo de menos de uma dezena de pequenas empresas nacionais — os "primos pobres" do setor automobilístico — ocupa uma posição bastante modesta, respondendo por apenas 0,23% da produção automobilística brasileira. Mas, apoiado basicamente em uma clientela de elevado poder aquisitivo e estimulado pelas medidas restritivas que o governo adotou para conter as importações, tem crescido em torno dos 30% ao ano. Por outro lado, seus modelos despertam interesse no mercado externo e seus negócios (no Brasil e no exterior) chegarão a movimentar aproximadamente 75 milhões de dólares neste ano.

Estes são, certamente, apreciáveis resultados, ainda mais se comparados ao desempenho dos grandes fabricantes, afetados nos últimos anos pelos efeitos da política de desaceleração. Qual é a razão do sucesso dessas empresas? Há várias causas, mas a mais importante talvez seja sua sensibilidade em antecipar-se às tendências do mercado, lançando novos produtos e acompanhando as exigências do consumidor para ocu-

par os espaços vazios criados pela absoluta falta de inovação da grande indústria — limitada, em seus últimos lançamentos, apenas a mudanças cosméticas, superficiais, apesar da recuperação que suas vendas estão obtendo em 1978. O XI Salão do Automóvel, que será inaugurado no dia 17 de novembro, em São Paulo, comprovará a inércia das grandes montadoras e a agilidade dos pequenos fabricantes, que — salvo improváveis surpresas — deverão concentrar os lançamentos e as atenções da mostra.

Operando desde 1963 — e utilizando mecânica Volkswagen desde 1968 quando lançou o modelo GTE, ainda em linha —, a Puma foi a primeira tentativa bem-sucedida de consolidação de uma indústria montadora nacional e, de certa forma, não pode mais ser classificada como uma pequena empresa. "No ano passado, nossas vendas atingiram 318 milhões de cruzeiros e, para 1978, temos uma previsão de que elas fiquem entre 550 e 600 milhões", afirma José Maria Hellmeister, diretor comercial da empresa.

Além do já veterano GTE, a Puma produz, ainda, o GTS (os dois utilizam mecânica Volkswagen) e o GTB, de motor Opala, o maior sucesso atual da empresa, comprovado pela exigência de uma espera de 21 meses por parte dos

compradores interessados (como todas as montadoras nacionais, a Puma fabrica carrocerias de *fiber glass*, processo que não permite automatização das linhas de montagem).

Desde 1970, a Puma também fabrica cabines de tipo frontal — menores que os modelos convencionais — para caminhões, o que possibilita o ganho de 1 metro cúbico de carga por unidade. Essa linha é responsável por 17% do faturamento da empresa e sua produção deverá ser ampliada em 30% após a instalação de uma nova fábrica em Capivari, São Paulo. Na nova unidade industrial deverá, ainda, ser iniciado um antigo projeto da empresa — o Mini-Puma —, o carro nacional mais econômico (consome 1 litro de gasolina a cada 20 quilômetros), e será aumentada a capacidade de produção da empresa (atualmente de 310 veículos por mês).

Ao contrário das outras montadoras nacionais, dedicadas à produção de modelos esportivos, a Gurgel atua no segmento de veículos utilitários e sua produção atual (200 carros por mês) concorre com a da Ford, fabricante do modelo Willys, o primeiro a ser produzido no país, e com a da Toyota (ver quadro na página 28). João Augusto Conrado do Amaral Gurgel, presidente da empresa, afirma que ele próprio idealizou todos os modelos, recorrendo



Medeiros e o Bianco S  
"um recorde de vendas entre os pequenos"



O SM 4.1 da Santa Matilde  
para reduzir a capacidade ociosa

à experiência que adquiriu na General Motors, de onde saiu, em 1969, para fundar a Gurgel. "Todos os elementos básicos, inclusive o chassi de câmbio, foram desenvolvidos com tecnologia da Gurgel", assegura Amaral Gurgel, com indisfarçável orgulho.

Como a Puma, também a Gurgel tem um velho projeto — um carro elétrico, apresentado há três anos no Salão do Automóvel — que ainda não conseguiu viabilizar. "A falta de recursos, que deveria ser coberta pelo governo, e o preço exorbitante da eletricidade são, por enquanto, dificuldades incontornáveis", justifica Amaral Gurgel.

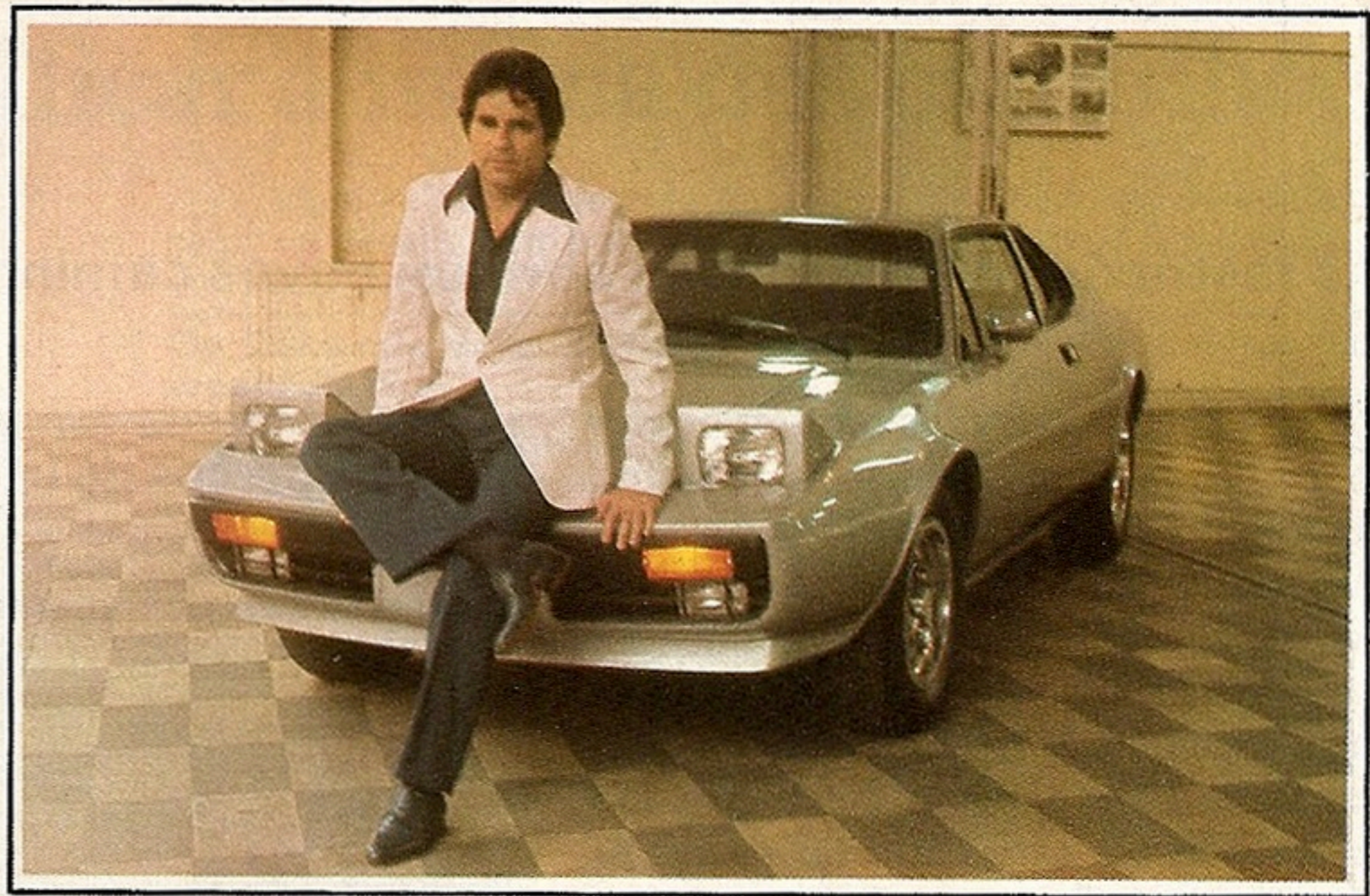
### Agilidade nas inovações

Com exceção da Puma e da Gurgel, as demais empresas nacionais (Lafer, Bianco, Avallone, Adamo e Santa Matilde) surgiram — ou cresceram — depois da Resolução 354, de dezembro 1975, que reforçou as medidas restritivas à importação de automóveis estrangeiros e acabou criando uma nova faixa de consumo. E é prevendo a sua permanência que os fabricantes dos *fuori serie* cuidam de seus modelos. A Companhia Santa Matilde, tradicional fabricante de vagões ferroviários, por exemplo, ingressou nesse mercado, com o lançamento, há dois anos, do SM 4.1, para reduzir a capacidade ociosa em suas instalações de fibras de vidro.

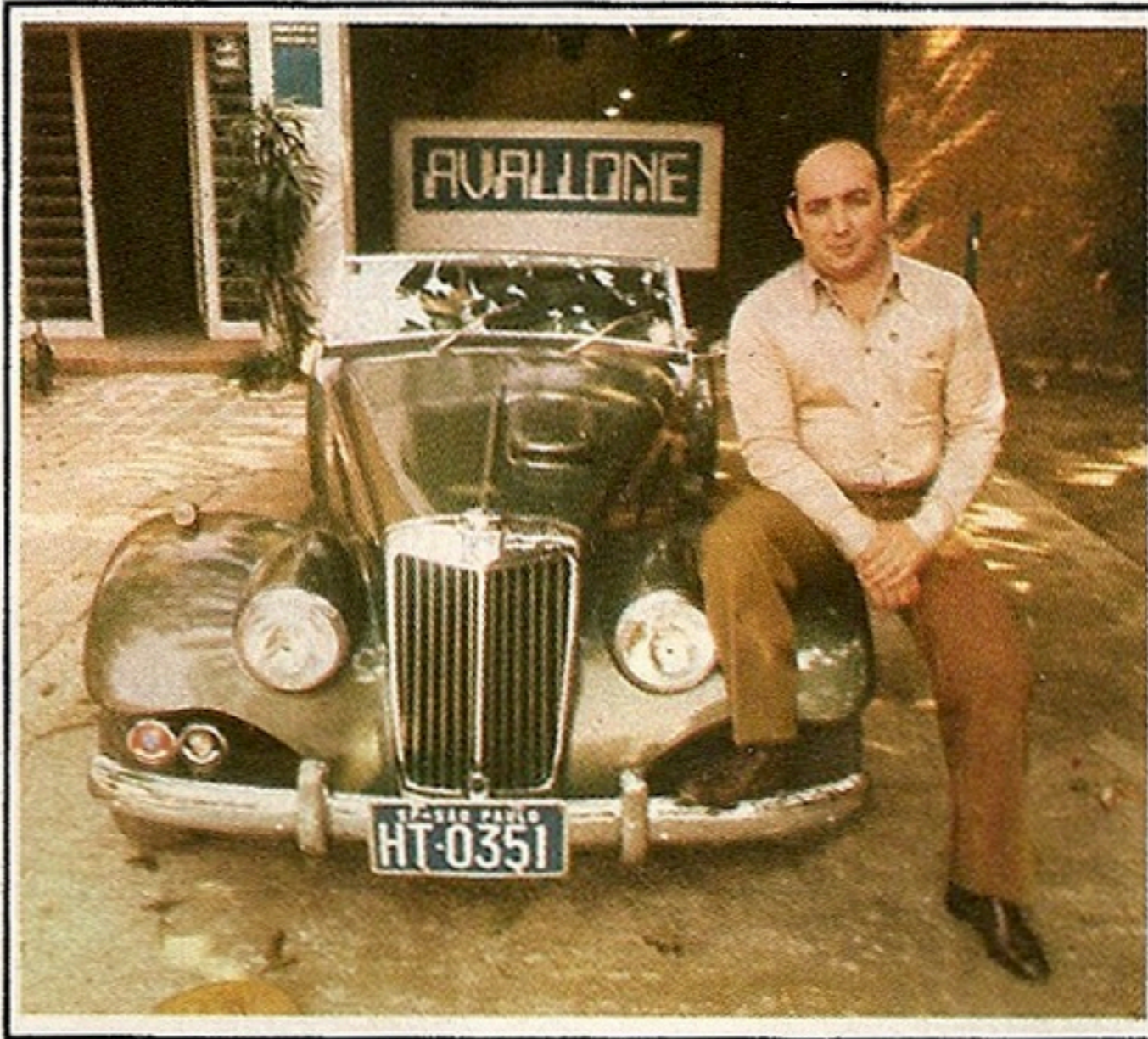
A Lafer, indústria de móveis, que ini-

ciou a produção do MP Lafer, uma réplica do MG 1953 construída sobre plataforma e mecânica Volkswagen, antes mesmo da 354, espera vender 700 carros durante 1978. Ela já é considerada a maior indústria de réplicas do mundo, embora Eduardo Lafer, gerente industrial da empresa, discorde dessa classificação. "O MP passou por tantas modificações em relação ao modelo original que acabou adquirindo personalidade própria", pondera Lafer.

A Bianco, que surgiu em 1976, já produziu cerca de 310 automóveis — "um recorde para pequenos fabricantes", segundo José Francisco de Medeiros, diretor da empresa — e espera, até dezembro, dobrar sua produção mensal (atualmente de 45 veículos). Já a Adamo, criada por Milton Adamo ("um ex-contabilista que sonhava construir seu próprio carro") em 1972, para fabricar *buggies*, produz mensalmente quatro automóveis fora de série, utilizando mecânica Volkswagen. Apesar de enfrentar falta de capital de giro, ela pretende aumentar em breve sua produção para 20 veículos.



Adamo e o Adamo GTL  
dos buggies aos modelos de alto luxo



Avallone e o MG-Avallone  
assegurando a "imagem de campeão"

projeto, do desenho à industrialização e comercialização. E a sua principal dificuldade — "ao lado da necessidade de assegurar para meus carros a imagem de veículos de grande desempenho, porque em toda minha carreira de piloto sempre fui, afinal, uma campeão" — é também a falta de recursos. A Avallone vendeu 9 carros em 1977 e este ano as vendas já triplicaram, mas, embora capacitada a produzir cerca de 30 automóveis por mês, a empresa está fabricando apenas 5.

Não foi apenas o controle das importações que permitiu, no entanto, que as empresas nacionais mantivessem nos últimos dois anos um ritmo de crescimento superior ao da grande indústria. Na realidade, suas previsões de venda, ao contrário do que aconteceu com o setor, não chegaram a ser ameaçadas pelas restrições de crédito, porque sua clientela, colocada numa faixa de considerável poder aquisitivo, revelou-se imune a dificuldades conjunturais.

O comprador de *fuori serie*, situado no grupo etário de 30 a 40 anos, mostra-se disposto, segundo os fabricantes,

## As restrições à importação abriram novos caminhos para o mercado

a pagar preços elevados por um produto exclusivo. Eduardo Lafer, da Lafer, acredita, porém, que o perfil dos consumidores já não é tão rígido, incorporando já consumidores mais velhos ou mais jovens. E — perspectiva ainda mais promissora — Lafer julga que o mercado parece estar desenvolvendo uma tendência para reabilitar os carros de alto luxo. Para atender a essa demanda, a Lafer fabrica o modelo LL, que custa aproximadamente 600 mil cruzeiros, o mais caro de todos os modelos (o Gurgel é o mais barato, como se vê na tabela da página 28).

### Na Alemanha e no Paraguai

Nem todos os fabricantes, contudo, afirmam que atravessam incômodos o período de dificuldades enfrentadas pela indústria automobilística, por causa das restrições de crédito, da queda do poder aquisitivo e dos sucessivos aumentos nos preços da gasolina. Como reconhece Hellmeister, da Puma, “é evidente que sofremos uma pequena retração. Muitos dos que pretendiam, por exemplo, presentear os filhos com uma Puma foram obrigados a comprar um carro mais barato. Foi essa situação que a Fiat soube explorar admiravelmente”.

Os problemas não residem só aí. Nenhum deles ignora, por exemplo, que a faixa de consumo — e mesmo a renda de sua clientela — não é suficientemente elástica para absorver a oferta de modelos especiais por tempo indeterminado. A exportação é vista, assim, como uma saída para o futuro e como um esforço que representa, a curto prazo, um forte apelo de marketing sobre o consumidor brasileiro.

Com exceção da Adamo, cuja produção ainda é insuficiente para atender o mercado interno, as empresas nacionais não poupam esforços para atingir o mercado externo. A Puma estuda a implantação de uma fábrica na Alemanha, em associação com empresas locais. “Nossa participação se limitaria à cessão de tecnologia, um meio de penetrar nos quase inacessíveis mercados europeus”, confessa Hellmeister. Já a Lafer centraliza sua ofensiva promocional em feiras de automóveis: a empresa

### Os preços de cada um

(Preços para o consumidor dos modelos existentes; em mil Cr\$)

Lafer LL	600	(modelo único)
SM 4.1	382	(modelo único)
Puma GTB	283	(modelo único)
MG Avallone	252	(motor Chevette)
Adamo GTL	255	(modelo único)
Bianco S	235	(modelo único)
MP Lafer	214	(versão mais cara)
Puma GTS	194	(conversível)
Puma GTE	179	(teto rígido)
Gurgel X-12	115	(teto rígido)

participa regularmente das mostras de Roma, Turim, Genebra e Colônia e tem obtido resultados satisfatórios, exportando para 35 países. “As exportações representam 15% de nossas vendas e já temos planos para aumentar essa participação”, revela Lafer.

A Gurgel (que exportou 297 automóveis no ano passado e espera chegar a

400 em 1978) tem como meta vender no exterior 25% de sua produção, para levantar recursos que possam financiar seus novos planos de expansão. E, por fim, a Bianco e a Avallone pretendem, a partir de 1979, dedicar-se inteiramente ao mercado externo. A Bianco deslocará um de seus diretores para o exterior de modo a facilitar contatos com compradores e a Avallone — apesar de sua pequena produção — já recebeu em pouco mais de um ano cerca de mil pedidos de compra do exterior (ver o quadro da página 32) e estuda, ainda, a instalação de uma fábrica no Paraguai, em associação com empresários locais, para produzir utilitários e réplicas.

Os planos dos fabricantes de modelos especiais encontram seus maiores obstáculos nos Estados Unidos, o mais ambicionado e fechado mercado importador. Até agora, os motores — considerados poluentes pelos rigorosos controles norte-americanos — é que freiam o avanço dos fora-de-série brasileiros. Por isso, as empresas, enquanto não

### A Toyota pensa em caminhões

Há pelo menos 15 anos, um mistério intriga a indústria automobilística brasileira: que motivos levaram a Toyota — seguramente uma das maiores montadoras do mundo — a deixar de investir no Brasil? E mais: a contentar-se em ocupar uma posição absolutamente secundária num mercado em que se instalou antes de seus concorrentes e onde permaneceu quase inerte, alheia à acelerada expansão do setor, em especial entre 1968 e 1973?

Esse enigma, na verdade, não chegou a ser decifrado nem mesmo por alguns executivos da Toyota no Brasil, que encaminharam à matriz detalhados relatórios sobre as possibilidades de crescimento da indústria automobilística brasileira. “A cúpula da empresa nunca revelou porque resolveu manter em nível mínimo suas aplicações no país. Sabe-se, contudo, que alguns diretores favoráveis a uma presença mais ativa da Toyota no Brasil acabaram sendo

derrotados e a companhia acabou voltando-se para outros países”, confidencia Massaru Takahashi, diretor-adjunto da empresa.

Voltando a ter lucros — Com essa decisão — não se sabe se temporária ou definitiva —, a Toyota limitou-se, em quinze anos, a produzir utilitários, jipes e camionetas em pequena escala, mantendo uma posição discreta no mercado e suportando, ainda, pesados prejuízos. Desde 1975, porém, voltou a obter lucros operacionais e atualmente desenvolve planos para investir no aumento da produção, de 350 para 400 veículos por mês, num só turno de trabalho.

Takahashi, por outro lado, não esconde o interesse da empresa pelo mercado de caminhões. “Esse pode ser o nosso caminho. Afinal, a Toyota não está pretendendo certamente, passar toda sua existência fabricando apenas utilitários”, conclui.

conseguem a sonhada homologação para seus carros, têm se limitado a exportar *kits*, deixando aos distribuidores o encargo de colocar o motor. Mas as adversidades enfrentadas nos Estados Unidos são, às vezes, ainda mais alarmantes. Segundo a Puma, o protótipo que enviou para testes no mercado americano foi, por três vezes seguidas, furtado do laboratório em que se encontrava.

A melhor alternativa para superar as resistências impostas pelos importadores americanos talvez seja a proposta de Hellmeister, da Puma, referendada por Amaral Gurgel: formação de um *pool* entre as montadoras nacionais para a instalação de um laboratório de pesquisas destinado a aprimorar a qualidade e o desempenho dos motores nacionais. Trata-se, no entanto, de uma idéia ainda longe de concretizar-se, tal como a resposta de Avallone para criação de uma associação entre os pequenos fabricantes.

### Elevar a produtividade

A sugestão de Avallone pretendia mobilizar os produtores de *fuori serie* para combater o projeto do deputado Salvador Julianelli (Arena-SP), afinal vetado pelo presidente Geisel na última quinzena, que estabelecia garantia aos consumidores de veículos e regulamentava as relações entre os fabricantes de automóveis e a rede distribuidora (agora, é o próprio governo que vai elaborar o seu projeto de lei). "Uma associação das empresas nacionais deveria nascer para nos proteger de obrigações impostas pelo projeto e que representavam para nós sacrifícios maiores do que os exigidos da grande indústria. Mas não foi acolhida com entusiasmo muito grande", revela Avallone.

Mesmo assim, o aumento da produtividade continua a ser um objetivo perseguido pelos produtores dos fora-de-série, para reduzir sua capacidade ociosa e seus elevados custos operacionais. E, embora as linhas de montagem não sejam automatizadas, o que representa um desafio ao aumento da produtividade, algumas empresas têm obtido bons resultados. A Gurgel, segundo seu presidente, conseguiu elevar seus índices

### O sonho (frustrado) de Avallone

Os sonhos acalentados por muitos empresários brasileiros, de encontrar nas exportações solução para as desventuras de suas empresas, continuam sendo interrompidos brusca-mente. A mais recente vítima dessa desilusão parece ser o ex-piloto Antônio Carlos Avallone, da Avallone, uma produtora de carros fora-de-série. "As *trading companies* estatais são o principal inimigo das exportadoras brasileiras", queixa-se Avallone.

Ele responsabiliza particularmente a Interbrás de negligência e má vontade na comercialização de seu carro, o MG-Avallone. "O carro alcançou ótima repercussão na Brazil Export de 1977, mas a Interbrás, solicitada a negociá-lo, fixou seu preço não a nível de mercado, mas em comparação com veículos fabricados em série. Como não concordamos em reduzir o preço e a Interbrás considerou que o carro não era competitivo, as negociações acabaram sendo abandonadas", relata Avallone.

**Sem fundamento** — As reclamações de Avallone, no entanto, não

se referem apenas à Interbrás. "As *trading* governamentais só se interessam por produtos de fácil aceitação no mercado externo", acusa ele, completando: "A Cobec também não se interessou por nosso produto, por estar envolvida em muitos negócios e por não ter tempo para perder conosco", esclarece Avallone.

A Interbrás, porém, considera improcedentes as acusações de Avallone. "Não foi o preço que impediu a Interbrás de negociar o MG-Avallone no mercado externo. Na verdade, jamais pensamos em comercializá-lo. Primeiro, porque não dispomos de uma estrutura de marketing adequada; depois, a própria empresa não conta com uma infra-estrutura para prestar assistência técnica", afirma Édson Gueiros Leitão, diretor da Interbrás. Além disso, Leitão alega que a Interbrás não tem condições que lhe permitam sair vendendo apenas dois ou três carros em cada país. "Nossa política em relação às pequenas e médias indústrias com interesses na exportação é reuni-las em um *pool* que dê escala às operações", justifica ele.

de 2,3 para 1,4 operários carro/mês; a Lafer, embora não forneça indicadores, garante que o sistema de administração da produção por objetivos, com rígidos controles, também produziu resultados bastante satisfatórios.

De qualquer forma, as demonstrações da vitalidade e da agilidade mercadológica das montadoras nacionais terão de ser conferidas durante o Salão do Automóvel. A Puma, por exemplo, apresentará um caminhão com capacidade de 4 toneladas de carga, além de uma nova versão, totalmente reformulada, do GTB. A Bianco mostrará um modelo que utiliza mecânica Passat e a Avallone, embora não participe da mostra, também programou o lançamento de um novo carro.

Provavelmente, porém, as grandes atrações do Salão serão um jipe para 7 passageiros (ou para 4 passageiros e

1 000 quilos de carga) e o GTA, um modelo experimental, articulado, que pode medir 5,40 metros de comprimento (maior, portanto que o Galaxie) quando for usado em estradas, mas que se reduz para pouco mais de três metros (comprimento equivalente ao do Fiat 147) para uso nas cidades. Os dois lançamentos são da Gurgel, que, por causa do ineditismo dos projetos, não arrisca previsões sobre sua comercialização. Além desses, poderá ocorrer até mesmo o lançamento de uma réplica do Fiat Bertoni, com mecânica e chassis do 147, que marca o ingresso da Bicycletas Calói no grupo dos fabricantes de *fuori serie* — e este é o mais recente indicador de que a flexibilidade dos pequenos, mesmo com o volume de produção reduzidíssimo, ajuda a aproveitar as brechas que já foram abertas pela grande indústria. ■