

3

A Fiat Automóveis S.A.

3.1.

Histórico – da fundação até 1990

Apesar de ter sido inaugurada em 1976, a Fiat Automóveis começou a traçar sua história no Brasil no princípio da década de 70, quando o então governador de Minas Gerais, Sr. Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat S.p.A. (Itália).

O objetivo principal das negociações era incentivar a maior indústria automobilística italiana a realizar novos investimentos em um pólo industrial emergente, já que se contava com a Fiat Allis na cidade de Contagem. Um ano depois, o governo de Minas Gerais já recebia diversas missões técnicas provenientes da Fiat Auto S.p.A., e em 1972 foi assinada uma carta preliminar de intenções. Neste mesmo ano foi apresentado pelo Ministério da Indústria e do Comércio à direção da Fiat o Programa Especial de Exportações, que contribuiu com a definição do empreendimento.

Em março de 1973, em solenidade realizada no Palácio da Liberdade, sede do governo mineiro, foi firmado o Acordo de Comunhão de Interesses entre o Governo e a Fiat que, após sua aprovação na Assembléia Legislativa do Estado, levou a constituição, no mês de julho, da Fiat Automóveis S.A.

O início da construção da fábrica data de 1974. O projeto foi elaborado pela Fiat Engineering S.p.A. e previa a construção em dois anos de uma área coberta de 350 mil metros quadrados dentro de uma área total de 2.245.000 metros quadrados e a conclusão, em cinco meses, de um projeto de terraplanagem que tinha como características a escavação de 12 milhões de metros cúbicos de solo e 522 mil metros cúbicos de rocha.

A inauguração da Fiat Automóveis S.A. aconteceu no dia 9 de julho de 1976 pelo então Presidente da República, Sr. Ernesto Geisel, e o Presidente da Fiat S.p.A., Sr. Giovanni Agnelli. Neste mesmo dia, já era iniciada a fabricação do modelo 147 com uma produção inicial anual projetada de 20 mil veículos. Neste dia também foi apresentado um protótipo do mesmo modelo movido a álcool.

O modelo 147 lançou no mercado automobilístico nacional novas características técnicas como motor dianteiro transversal, tração dianteira e pára-brisa laminado. Vendeu no ano de lançamento cerca de 64 mil unidades.

Em 1978, foi lançado o modelo 147 pick-up, que foi o primeiro comercial leve derivado de um automóvel. Em 1979, foi lançado o modelo 147 a álcool, que foi o primeiro carro brasileiro movido a este combustível. Este ano, e o início de 1980 foi o auge deste modelo, quando ele superou em vendas por alguns meses os modelos Sedan (Fusca) e Brasília da Volkswagen.

No entanto, o modelo 147 não alcançou os resultados esperados. Ele não conseguiu a qualidade nem a economia de combustível projetados, e, devido aos altos custos de produção, o seu preço chegou a superar o do seu principal competidor na época, o “Fusca” da Volkswagen. Estes problemas, principalmente o de qualidade dos componentes, levaram à criação de uma imagem negativa do 147 perante o consumidor (Nottoli, [1995?]).

Em 1984 a Fiat lançou o modelo Uno. Projetado e já vendido na Itália, este modelo representava a esperança de reversão de imagem negativa que foi obtida com o modelo 147. No seu lançamento o produto atendeu as expectativas, ganhando prêmios como o “carro do ano”. Neste ano ainda, a Fiat atingiu a marca de 1.000.000 de veículos produzidos.

Em 1986, indicava-se pela tendência de queda de vendas e por declarações de clientes e da rede de concessionárias, problemas na qualidade do produto, especificamente no modelo Uno. Em pesquisas realizadas pela empresa, foi detectado que aproximadamente 70 % dos consumidores não queriam os automóveis produzidos pela Fiat. Para resolver este problema, em 1988, a empresa reuniu seus fornecedores e rede de concessionárias em um programa para resolver problemas de qualidade de produto e atendimento, que foram apontados como causas para o baixo crescimento de vendas do produto (Nottoli, [1995?]).

Este esforço por melhoria de qualidade, posteriormente, alcançou resultados, indicados por pesquisas de mesmo teor. O mesmo indicador apontava para uma rejeição de 40 %, com tendência de queda (Nottoli, [1995?]).

O fim da década de 80 ainda foi marcado por dois fatos relevantes para a Fiat Automóveis S.A.. Ainda em 1988, ela passou a deter a exclusividade mundial de produção do Fiorino Furgão e pick-up para exportação para diversos países. Finalmente em 1989, foi atingida a marca de 1.000.000 de veículos vendidos no mercado interno e 2.000.000 de veículos produzidos no país.

3.2. Histórico – de 1990 até 2001

3.2.1. Linha do tempo de produtos e produção

- **1990** – Lançamento do Uno Mille, primeiro carro nacional com motor de 1.000 cilindradas. A Fiat completa 1.000.000 de veículos exportados.
- **1991** – Lançamento do Fiat Tempra.
- **1992** – Lançamento do Mille Eletronic 4 portas, primeiro carro nacional de 4 portas do segmento de populares.
- **1993** – Lançamento do Tempra 16V, primeiro carro nacional com 4 válvulas por cilindro. Lançamento do Fiat Tipo.
- **1994** – Lançamento do Uno Turbo, primeiro carro nacional com motor turbo. Mille ELX, primeiro carro nacional popular com ar-condicionado. Tempra Turbo, o mais rápido carro nacional, 220 Km/h. A Fiat chega aos 2.000.000 de veículos vendidos no mercado interno, aos 1.500.000 veículos exportados.
- **1995** – Início da produção nacional do Tipo. A Fiat completa 4.000.000 de veículos produzidos no país.
- **1996** – Primeiro veículo nacional com air-bag: Tipo 1.6mpi. Lançamento Mundial do Fiat Palio. A produção diária ultrapassa as 2.000 unidades. Lançamento do Programa Autonomy, veículos adaptados de fábrica para portadores de deficiências dos membros inferiores.
- **1997** – Lançamento do Palio Weekend e Siena.
- **1998** – Lançamento do Marea e Marea Weekend, versões aspirado e turbo. Primeiro carro popular nacional com câmbio de 6 marchas, Fiat Siena 6 marchas.
- **1999** – Lançamento do Brava, Strada e Palio Weekend 6 marchas. Primeiro veículo nacional com Side-Bag, Fiat Marea.
- **2000** – Lançamento da Nova Família Palio, Motor Fire e Strada Cabine Estendida.

- **2001** – Lançamento do Fiat Doblò. A Fiat completa 25 anos no país.

3.2.2. Uma abordagem econômica

O ano de 1990 foi marcado pela posse do Presidente Fernando Collor de Mello, que nos primeiros momentos de sua administração, lançou um plano de combate à inflação, que extinguiu o cruzado novo, reintroduziu o cruzeiro e bloqueou o saldo das cadernetas de poupança, contas correntes e demais investimentos cujo saldo fosse acima de 50 mil cruzeiros. As conseqüências imediatas para este combate à inflação, que no período entre março de 1989 e março de 1990, registrou um acúmulo de 4.853%, resultaram em um quadro econômico recessivo. A produção industrial foi bastante afetada. Já em abril deste ano, a produção já era 26 % inferior ao mesmo período do ano anterior. Neste contexto, a Fiat Automóveis mudava seu corpo diretivo. O executivo Pacifico Paoli assumiu a superintendência da empresa e partilhou com a empresa a criação do chamado “mercado de carros populares” por meio de um decreto que reduzia de 40% para 20% a alíquota dos carros com até 1000 cm³ de cilindrada. Influenciada por esta decisão, a Fiat lançou o modelo Mille, que se enquadrava nos limites impostos pelo decreto.

O mercado automobilístico absorveu neste ano, nos segmentos de automóveis e comerciais leves, 653.832 unidades, um resultado 7,8% inferior ao período anterior. Deste mercado, a Fiat atingiu a participação de 15,3%, 3,2 pontos superior ao ano anterior. Apesar destes resultados positivos, a empresa fechou o ano com um prejuízo de Cr\$ 32,8 bi (aproximadamente US\$ 193 mi), apesar de as exportações terem agregado receitas de US\$ 510 mi.

Em 1991 o cenário econômico continuou marcado pela recessão com elevadas taxas de juros, perda do poder aquisitivo e aumento do nível de desemprego. Em janeiro desse ano foi lançado o “Plano Collor II” cuja ênfase era o congelamento de preços e salários. O mercado automobilístico, mesmo sob esse contexto, cresceu 8,7 % em relação ao ano anterior. Vale lembrar que o mercado já havia sofrido uma grande perda de vendas no ano anterior, como conseqüência do plano econômico daquele ano. Vendeu-se em 1991, considerando os segmentos de automóveis e comerciais leves, 710.928 unidades, dos quais 148,006 foram vendidos pela Fiat Automóveis S.A.. Este

resultado representou um aumento de 48,2% em volume de vendas, fazendo com que a participação de mercado subisse para 20,8 % do mercado total. Dada a crise instalada com o cenário econômico, foram necessárias ações para redução de custos e direcionamento da produção para a exportação. No mercado externo obteve-se uma receita de US\$ 447 mi, por meio da comercialização de veículos e motores. Destacou-se neste período também o retorno a um quadro lucrativo. A lucratividade¹ registrada foi de 5,1%.

Em 1992 o cenário econômico, para a indústria automobilística, teve uma componente favorável que foi o acordo automotivo entre governo, montadoras e trabalhadores. Este acordo possibilitou a redução dos preços dos automóveis em 22% na média. O resultado para o mercado foi uma ampliação de unidades vendidas para 727.780, 2,37% superior ao ano anterior. Neste ano a Fiat pode manter uma trajetória de resultados ascendentes, conseguindo resultados superiores ao ano anterior. As vendas no mercado externo chegaram a US\$ 672 mi, a participação de mercado chegou a 21,1% e a lucratividade atingiu 10,8%. No contexto nacional, este ano foi marcado pelo “impeachment” do Presidente Fernando Collor de Melo.

No ano de 1993 a economia nacional começou a dar sinais de recuperação. O PIB cresceu 4,1 %, depois de dois anos de queda. A indústria cresceu 7,7% e o mercado automobilístico rompeu a barreira de 1.000.000 de carros vendidos. Em maio, Fernando Henrique Cardoso assumiu o Ministério da Fazenda e elaborou um plano de estabilização, caracterizado pela ausência dos choques na economia. A Fiat acompanhou o quadro favorável e fechou o ano com 22,4% de participação de mercado e lucratividade de 35,7%.

O ano de 1994 foi marcado pelo plano Real. A atividade econômica do país teve um excelente desempenho, caracterizado pelo crescimento de 5,67 % do PIB. O mercado automobilístico cresceu em 26,3 % em relação ao ano anterior. Para a Fiat Automóveis, o ano foi assinalado pelo alcance de parâmetros que nunca haviam sido alcançados. A participação de mercado que em 1989 era de 11,5 % do mercado, alcançou em 1994, 28,7 %, o que representou um crescimento de 17,2 pontos percentuais em 6 anos. As vendas em 1994 cresceram em relação ao ano anterior 61,9 %. Destacou-se também a grande demanda por veículos de até 1000 cm³ no mercado interno, fazendo com que a empresa criasse o sistema “Mille on Line”, aonde o cliente

¹ O termo lucratividade se refere à razão entre “Lucro Líquido do Exercício” e “Receita Líquida de Vendas”, disponíveis do Balanço Patrimonial da empresa.

encomendava o seu veículo direto da fábrica, sem correr o risco de pagamentos de “ágio” ou práticas comerciais desvantajosas. A empresa fechou 1994 com um lucro líquido de R\$ 469 milhões, representando 15,4% de lucratividade.

A ano de 1995 foi o ano de consolidação do plano Real, mas teve em seu segundo semestre a implantação de medidas anticonsumo e acabou fechando com queda da atividade econômica. As taxas de juros ficaram elevadas. O mercado automobilístico cresceu 19 % em relação a 94 e o PIB cresceu 4,2%, embora de maneira muito irregular ao longo do ano. A alta de juros no mercado interno teve o intuito de deter a alta de consumo e a inflação que se precipitava sobre o país. Especificamente no mercado automotivo foi adotada a elevação das alíquotas de importação para 70 %, também focado da contenção de consumo e reversão do déficit na conta corrente.

Estas medidas influenciaram negativamente o mercado automotivo e em especial o da Fiat Automóveis, que vinha sendo conquistado rapidamente com a venda de modelos populares e médios. Ambas medidas afastaram muitos compradores das concessionárias, devido principalmente ao custo de financiamento, que no caso dos populares era o grande alavancador de vendas e ao próprio custo de produto no segmento de médios que contava com o Fiat Tipo, importado da Itália, como carro chefe. Esta concentração de vendas nestes poucos produtos, uma característica evidente de risco, foi a principal razão pela queda de participação de mercado em 1995. A participação de mercado interno fechou em 26 %, embora as vendas da empresa tenham crescido em 7,5 %.

As contas demonstradas no balanço patrimonial deste ano refletem o impacto destas medidas. Embora ainda tenha havido crescimento em vendas e pouca variação no lucro, chama a atenção a comparação entre o crescimento da receita operacional líquida e o custo dos produtos. Enquanto as receitas subiram, em relação ao ano anterior, 29,4 %, os custos subiram 67,3 %, refletindo na queda de aproximadamente 30 % do lucro bruto. No âmbito produtivo vale destacar os investimentos na ordem de US\$ 423,8 milhões destinados principalmente ao desenvolvimento do novo modelo Palio e também do aumento da capacidade produtiva de 1.500 para 2.000 unidades diárias. As exportações fecharam em US\$ 389,5 milhões

O ano de 1996 foi bom para o setor automobilístico e possibilitou a Fiat Automóveis a recuperação de parte do mercado perdido no ano de 1995. A economia se manteve estável ainda com taxa de juros elevadas. O mercado de automóveis cresceu 4,2 % em relação a 95 enquanto o PIB, 2,91%. A taxa

inflacionária anual fechou em 9,2 %, considerado um valor expressivamente baixo. O mercado automobilístico interno fechou o ano com um recorde de 1.675.239 unidades vendidas, tendo a Fiat Automóveis S.A. o seu quinhão de 26,5 %. Este resultado para a empresa representou um aumento de 6,3 % em relação ao volume de vendas do ano anterior e o melhor desempenho da empresa em 20 anos de atividades no país.

Este ano também foi caracterizado pelos lançamentos do modelo Palio e as novas versões do modelo Mille, que contribuíram com a reconquista do mercado. No entanto, observam-se nas demonstrações financeiras outros aspectos relevantes. O primeiro deles e mais expressivo é o aumento nas despesas com vendas. Isto demonstrou a estratégia da empresa em conquistar mercado por meio de políticas comerciais agressivas, mesmo com prejuízo na sua rentabilidade e lucratividade. Houve também uma preocupação com os custos do produto que neste ano se posicionaram em 81,9 % da receita líquida contra 85,4 % no ano anterior. Outro fator que influenciou no decréscimo dos lucros foi a diminuição em relação ao ano anterior das receitas financeiras. A diferença entre estes resultados (-37,86%) é próxima à variação do lucro líquido (-32,60 %) neste período. Estas receitas financeiras eram provenientes de títulos de renda variável e em sua maioria de partes relacionadas, que são empresas controladas, coligadas e outras empresas do grupo Fiat. A administração destas carteiras era feita pela Fiat Finanças Brasil Ltda., empresa do grupo Fiat sem relação patrimonial com a Fiat Automóveis S.A.

O ano de 1997 manteve a trajetória da Fiat na conquista de participação de mercado, mas foi marcado em seu bimestre final por novas medidas econômicas que causaram forte retração de vendas no mercado automobilístico. A análise das demonstrações confirma a estratégia comercial iniciada em 1996, quando o volume de despesas com vendas subiu. Neste ano, o mesmo comportamento é observado. A variação das despesas com vendas (40,94 %) supera a elevação na receita líquida (32,42 %) e pode demonstrar o intuito de se “comprar” mercado a custos cada vez mais pesados e com sérios prejuízos à lucratividade da empresa. Neste mesmo período, como indica a figura 9, os dois principais concorrentes tiveram queda em suas participações, talvez preferindo manter seus níveis de rentabilidade em níveis mais conservadores (dados da Fiat Automoveis S.A.).

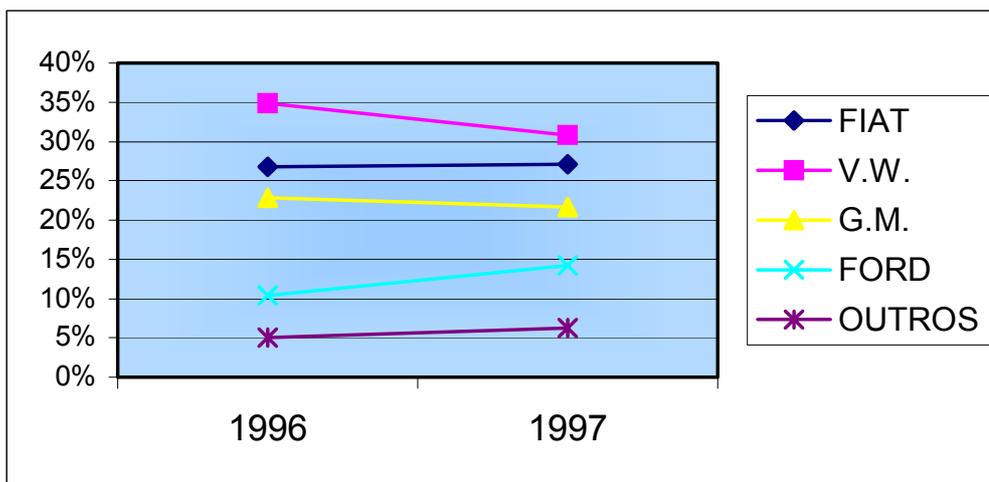


Figura 9 – Gráfico de evolução da participação de mercado de 1996 a 1997.

A aposta da empresa, dada a evolução do tamanho do mercado ano a ano e também de suas receitas de vendas era conquistar fatias de mercado de seus concorrentes, é a razão para o comprometimento de contas importantes e decisivas na composição de seu risco perante o mercado. Além disso, o custo do produto volta a crescer e expressa uma relação de 83 % das receitas líquidas, 1,1 ponto percentual superior ao ano anterior. As despesas gerais e administrativas também cresceram, refletindo talvez um crescimento desordenado na estrutura de pessoal, cujo número chegou a 24.045 funcionários, e também na estrutura física da empresa frente a seu mercado.

As variações patrimoniais observadas indicam uma mudança na política de administração do circulante. Neste ano, a Fiat instituiu uma nova forma de financiamento para as concessionárias baseada na criação de um fundo remunerado, com participação de capital de ambos. Este fundo se auto-remunerava por meio de sua utilização e tinha como benefício a redução de custo financeiro nas operações mercantis para os concessionários bem como o seu aumento de capacidade comercial. Ainda dentro do circulante, a conta estoques aparece praticamente dobrada, influenciada pelo aumento dos estoques de produtos em elaboração e matéria prima (83,39 %) e de produtos acabados (255,92 %) em relação ao ano anterior. Este aparente “encalhe” nos estoques pode ter sido influenciado pelo bimestre final do ano quando houve novas medidas governamentais. O final de ano para as montadoras de veículos são normalmente períodos delicados devido à mudança do ano de fabricação dos produtos. Muitos clientes refugam a compra nesta época do ano, preferindo esperar por produtos com ano de fabricação posterior. Isto poderia acontecer devido ao comportamento do mercado de seminovos que considerava o ano de

fabricação na precificação dos produtos. O mercado externo, no entanto é marcado por receitas de US\$ 900,8 milhões que representou quase três vezes o valor do ano anterior. Os investimentos foram mantidos e foram aplicados US\$ 228,4 milhões para modernização e ampliação de instalações industriais, que levou a capacidade produtiva da planta para 2300 unidades/dia.

O ano de 1998 foi um ano importante para a economia nacional e também para a empresa. O contexto internacional havia sido abalado pelas crises da Ásia e da Rússia, fazendo com que o país experimentasse uma forte retração em seus mercados. O PIB teve um crescimento de 0,15 % e as vendas no mercado interno caíram 24,8% em relação a 1997. Apesar das exportações terem gerado receitas de US\$ 1.058,4 milhões, os resultados obtidos ao final deste período remeteram a empresa a um nível de desempenho muito abaixo do esperado, comprometendo sua estabilidade no mercado.

Após alguns anos mantendo uma estratégia agressiva, a empresa fechou o ano com prejuízo de R\$ 10,7 milhões e perda de participação de mercado, recuando para 25,3 % do mercado interno. Assim como em 1995, quando a alta de juros comprometeu os resultados da empresa, neste ano as influências do contexto externo foram muito mais fortes. A estrutura de custos que vinha sendo construída apostando no crescimento do mercado interno, baseando-se no aumento na capacidade produtiva (pessoal e imobilizado), acabou comprometendo os resultados finais. Contribuindo também para este quadro, caracteriza-se a política comercial, que gerou despesas na ordem de 12,8 % sobre as receitas líquidas. A análise vertical do demonstrativo de resultados pode ser observada na tabela 3.

	1998 Valores	AV %
Receita Operacional Líquida	5.170.311	100,0
Custo dos Prod/Merc/Serv Vend	(4.612.692)	(89,2)
Lucro Bruto	557.619	10,8
Despesas Comerciais (Com Vendas)	(663.951)	(12,8)
Despesas Gerais Administrativas	(34.688)	(0,7)
Despesas Financeiras	(393.556)	(7,6)
Receitas Financeiras	343.701	6,6
Participação em Empresas Controladas	80.616	1,6
Outras Despesas / Receitas Operacionais	98.803	1,9
Lucro/Prejuízo Operacional (Com Correção Monetária)	(172.688)	(3,3)
Despesas e Receitas Não Operacionais	(6.523)	(0,1)
Lucro Antes do IR e Contrib. Social	(179.211)	(3,5)
Prov. P/ IR e Contrib Social	168.494	3,3
Participações e Contribuições		0,0
Lucro (Prej) Líquido do Exercício	(10.717)	(0,2)

Tabela 3 – Análise vertical dos resultados de 1998. Valores em milhares de reais.

A análise da tabela 3 demonstra que o lucro bruto não cobria as despesas com vendas efetuadas. Enquanto as receitas caíram 18,33 %, as despesas com vendas subiram 18,85 % em relação ao ano anterior.

Mesmo apresentando este quadro desfavorável, a Fiat Automóveis manteve investimentos e procurou se adequar ao contexto econômico. Ainda neste ano foi iniciado um processo de otimização de seus processos, corte de pessoal e terceirização da mão de obra que fez com que o quadro de pessoal caísse de 24.045 para 11.476 funcionários. Foram investidos R\$ 256,7 milhões, destinados à produção dos modelos Marea, Strada e a nova fábrica de motores. Foram adotados também programas de participação de empregados em sugestões e implantação de programas visando corte de custos e otimização de processos.

No ano de 1999 foi dada continuidade aos processos de otimização iniciados em 1998. Uma nova diretoria assumiu o controle da empresa e a estratégia de atuação, que anteriormente visava participação de mercado, mudou visando lucratividade e agregação de valor mantendo o nível atual de participação. Esta abordagem mudou a trajetória da empresa, que já vinha se adequando estruturalmente. Além dos programas iniciados em 1998, foram implementadas reduções de custo no produto por meio da nacionalização de componentes e uma racionalização mais severa dos processos produtivos. Houve também uma integralização de capital por parte da controladora na ordem de R\$ 171,8 milhões. Estas mudanças foram cruciais para a empresa, uma vez que o mercado em 1999 continuou caindo aos mesmos níveis de 1998. Para entender esta dimensão, entre 1997 e 1999 o mercado acumulou uma queda de 35,29 %.

Esta queda de mercado foi influenciada novamente pelo contexto internacional e sua resposta via ações governamentais. Em fevereiro de 1999, a cotação do dólar frente ao real disparou, devido à decisão do governo de não mais adotar a política de bandas cambiais, deixando ao mercado a livre negociação das taxas de câmbio. Esta medida causou grandes impactos na economia, pois a maioria das empresas, baseada na política anterior, vinha se financiando com recursos em dólar. No mercado automobilístico também não foi diferente. A principal influência desta medida para a Fiat Automóveis foi novamente sobre os financiamentos adotados pelos clientes finais. Existia regularmente a oferta e a contratação de financiamentos indexados em dólar o que, antes das mudanças, vinha sendo bastante atraente, dado o seu custo

menor para o cliente. Após esta medida, um grande número de clientes teve que se desfazer de seus veículos ou tentar renegociar seus contratos com as financeiras. Este contexto de diminuição de moeda circulante, crise financeira, desconfiança e insegurança sobre o futuro da economia contribuíram para o esfriamento de mercado.

Apesar do deste contexto conturbado, os números de desempenho deste ano apresentam uma melhora em relação ao anterior, que foi o pior período da empresa neste período de análise. Os dados mostrando a comparação das contas em relação a 1994 e 1998 podem ser observados na tabela 4.

Demonstrativo de Resultados	Análises Horizontais					
	1994 Valores	1998 Valores	1999 Valores	AV %	Em relação a 1994 AH %	Em relação a 1998 AH %
Receita Operacional Líquida	3.044.237	5.170.311	5.138.181	100,0	168,8	99,4
Custo dos Prod/Merc/Serv Vend	(2.167.547)	(4.612.692)	(4.372.221)	(85,1)	201,7	94,8
Lucro Bruto	876.690	557.619	765.960	14,9	87,4	137,4
Despesas Comerciais (Com Vendas)	(183.660)	(663.951)	(531.888)	(10,4)	289,6	80,1
Despesas Gerais Administrativas	(406.093)	(34.688)	(232.658)	(4,5)	57,3	670,7
Despesas Financeiras	(18.363)	(393.556)	(2.081.273)	(40,5)	11334,1	528,8
Receitas Financeiras	59.368	343.701	2.007.833	39,1	3382,0	584,2
Participação em Empresas Controladas	0	80.616	93.915	1,8		116,5
Resultado Equivalência Patrimonial		80.616	93.915	1,8		116,5
Outras Despesas / Receitas Operacionais	20.207	98.803	4.205	0,1	20,8	4,3
Lucro/Prejuízo Operacional (Com Corr.Mon.)	585.668	(172.688)	26.094	0,5	4,5	(15,1)
Despesas e Receitas Não Operacionais	(935)	(6.523)	(19.421)	(0,4)	2077,1	297,7
Lucro Antes do IR e Contrib. Social	584.733	(179.211)	6.673	0,1	1,1	(3,7)
Prov. P/ IR e Contrib Social	(115.139)	168.494	12.346	0,2	(10,7)	7,3
Lucro (Prej) Líquido do Exercício	469.594	(10.717)	19.019	0,4	4,1	(177,5)

Tabela 4 – Comparação entre contas – 1994, 1998 e 1999. Valores em milhares de reais.

As principais contas do demonstrativo que influenciaram o resultado negativo de 1998, tiveram uma proporcionalidade em relação à receita operacional líquida melhor estabelecida. Os custos dos produtos caíram, assim como as despesas comerciais, reflexo da nova estratégia adotada. O binômio despesas/receita financeira, uma constante na gestão financeira da empresa, apresentou também um saldo menos desfavorável do que 1998. Ao final, embora com a receita líquida inferior a 1998, o LAIR voltou a ser positivo.

Em relação ao mercado, 1999 também foi um bom ano. A Fiat Automóveis ocupou a liderança de produção no setor automobilístico brasileiro e fabricou neste ano, 399.846 automóveis e comerciais leves, o que significa que da fábrica de Betim (MG) saíram 32% do total de veículos produzidos no país (contra 31% do segundo colocado). Em 1999, com 103.000 carros enviados ao exterior, a Fiat respondeu por 43,9% do total exportado pela indústria automobilística brasileira. O aumento nas exportações, dirigidas especialmente para o mercado europeu, garantiu a boa performance da montadora num ano em que o mercado nacional como um todo apresentou uma retração de 18,5%. A empresa alcançou um faturamento de R\$ 4,9 bilhões em 1999. No mercado doméstico, a montadora registrou vendas de 304.452 veículos, com uma participação de 25,4%, ancorado pelo bom desempenho da família Palio e pelo bem-sucedido lançamento de novos produtos, como a linha Brava e as novas versões da Palio Weekend 6 marchas e Adventure.

O ano de 2000 foi marcado pela aliança internacional entre a Fiat e a GM, por meio de uma troca de ações, aonde a Fiat tornou-se proprietária de 5,85% das ações da GM e esta de 20% da Fiat. Desta aliança resultou a criação de duas novas empresas controladas pela GM-Fiat, com o objetivo de reduzir mundialmente custos tanto de compras quanto da fabricação de motores. No Brasil, ainda neste ano, já começa a operação de ambas unidades. No contexto econômico nacional, o PIB cresce 4,46% em relação ao ano anterior. O mercado automobilístico cresce em relação a 1999, totalizando 1.383.222 automóveis e comerciais leves vendidos. A participação de mercado da Fiat cresceu 0,3%, mas a lucratividade passa de 0,4% em 1999 para 4,3% ao final de 2000.

Os números das demonstrações do balanço patrimonial indicam melhores resultados para a empresa neste ano em relação ao anterior. Destacam-se positivamente o crescimento do lucro bruto em 58,9% e o lucro líquido para R\$ 232 mi (contra R\$ 19mi em 1999). Negativamente, o crescimento das despesas de vendas em 51,1%, a única conta de despesa que não caiu em relação ao ano anterior.

Em 2001 o mercado automobilístico continuou crescendo, registrando no segmento de automóveis e comerciais leves, 1.517.243 unidades vendidas. No contexto econômico nacional, o segundo semestre trouxe um quadro recessivo, fruto de uma combinação entre a crise energética, taxas de juros altas e uma desaceleração econômica mundial. O PIB cresceu 1,51% e a indústria viu seu nível de atividade cair 0,58%, a maior queda dos principais setores da economia.

Para a Fiat Automóveis, o ano de 2001 ficou caracterizado como o primeiro ano na liderança em vendas no mercado de automóveis e comerciais leves. A empresa conseguiu 27% de participação de mercado, vendendo 411.812 unidades. Além da liderança no segmento de veículos até 1.000 cilindradas, obteve também a liderança nos segmentos de peruas pequenas e médias (Palio Weekend e Marea Weekend), pick-ups leves (Strada) e multivans (Doblò).

No desempenho econômico da empresa pode-se destacar o crescimento da receita líquida no mercado interno de 17,9% em relação ao ano de 2000. No entanto houve queda na lucratividade para 2,7%. Essa queda na lucratividade, segundo a empresa, aconteceu principalmente devido a perdas no resultado de equivalência patrimonial da operação da Fiat Auto Argentina S.A., conforme nota do balanço da Fiat Automóveis S.A. do ano de 2001:

O lucro líquido do ano de 2001, de R\$ 171.740 mil, foi sensivelmente impactado pelas perdas no resultado de equivalência patrimonial, derivadas substancialmente do reconhecimento das perdas cambiais sobre as demonstrações contábeis da Fiat Auto Argentina S.A. Estes efeitos são oriundos da desvalorização do Peso Argentino em relação ao Dólar Norte-Americano, ocorrida no início de janeiro de 2002. Na data base do balanço a relação Peso-Dólar era de \$1,00 para US\$ 1,00 e, em janeiro de 2002, através do Plano de Estabilização Argentina, foi promovida significativa desvalorização do Peso em relação à moeda Americana, alterando profundamente esta relação para \$1,67 para US\$ 1,00.

Uma rápida análise dos números do demonstrativo de resultados de 2001 em relação a 2000 indica que houve melhoras nas contas iniciais. O custo dos produtos vendidos teve crescimento inferior à receita bruta de vendas e as despesas com vendas, que historicamente contribuiu com resultados inferiores, cresceram a uma taxa inferior as receitas. Observa-se somente uma distorção em relação à “outras receitas operacionais líquidas”. Segundo as novas do balanço, “referem-se substancialmente a ganhos oriundos de recuperações diversas, relativas a créditos fiscais, recuperação de aluguéis e outras despesas com terceiros, e recuperação de depósitos judiciais na esfera trabalhista”. Os

números das demonstrações de resultados de 2001 podem ser vistos na tabela 5.

Demonstrações de resultados Em milhares de Reais	2000	2001	AV	AH
Receita bruta de vendas				
Mercado Interno	6.117.132	7.217.946		18,0%
Mercado externo	1.129.562	1.008.055		-10,8%
Impostos sobre vendas	(1.507.621)	(1.785.052)		18,4%
Receita Líquida de Vendas	5.739.073	6.440.949	100,0%	12,2%
Custo dos produtos vendidos	(4.521.778)	(5.182.117)	-80,5%	14,6%
Lucro Bruto	1.217.295	1.258.832	19,5%	3,4%
Despesas (receitas) operacionais				
Com vendas	(803.539)	(872.100)	-13,5%	8,5%
Gerais e administrativas	(215.121)	(216.573)	-3,4%	0,7%
Despesas financeiras	(476.667)	(461.673)	-7,2%	-3,1%
receitas financeiras	377.994	428.091	6,6%	13,3%
equivalência patrimonial	31.971	(54.465)	-0,8%	-270,4%
Outras receitas operacionais líquidas	1.720	123.064	1,9%	7054,9%
Resultado operacional	133.653	205.176	3,2%	53,5%
Resultado não operacional	2.325	(1.115)	0,0%	-148,0%
Resultado antes do imposto de renda	147.397	198.24	3,1%	34,5%
Imposto de renda e contribuição social	(9.241)	(32.173)	-0,5%	248,2%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	94.649	5.669	0,1%	-94,0%
Lucro/prejuízo líquido do exercício	232.805	171.740	2,7%	-26,2%

Tabela 5 – Demonstração de Resultados da Fiat Automóveis S.A. em 2001.

3.3. A Empresa

3.3.1. Características organizacionais

A Fiat Automóveis possui um organograma funcional complexo e inter-relacionado. Muitas das estruturas da empresa operam em características matriciais, fazendo com que os cargos afetados exijam grande nível de atuação.

No entanto, podemos destacar, como exposto na figura 10, a divisão das diretorias que formam a empresa:



Figura 10 – Organograma funcional departamental simplificado da Fiat Automóveis S.A.

Existe uma predominância de executivos italianos no alto comando da empresa. Ao longo de toda a história da Fiat Automóveis, excetuando-se o seu primeiro Presidente, todos os demais eram de origem italiana. Já na composição da Diretoria, existe a presença de brasileiros sem maiores reservas. A idade média dos diretores é de aproximadamente 50 anos. Caracteriza também os seus perfis, a passagem por várias empresas do grupo, salvo executivos vindos da concorrência.

Atualmente a Fiat conta com aproximadamente 9.000 funcionários em seu quadro. Na tabela 6, podem-se observar algumas características deste quadro funcional, segundo dados divulgados pela empresa.

Funcionários:	11.308
Executivos:	68
Funcionários com nível superior:	578
Funcionários com mais de 45 anos de idade:	614
Funcionários com mais de dez anos de empresa:	2320
Funcionários admitidos	944
Funcionários que deixaram a empresa voluntariamente:	32
Funcionários que deixaram a empresa involuntariamente:	1064
Mulheres em cargo de direção e gerência:	5
Funcionários brasileiros que trabalham no exterior:	244
Funcionários promovidos:	1545
Pessoas que se candidataram a emprego:	6520
Divisão de empregos: Diretores e Gerentes: 68, supervisores: 270; Técnicos: 1846; Administrativos: 467; Operacionais: 8657	

Tabela 6 – Divisão de pessoal da Fiat Automóveis em 2000.

3.3.2. Aspectos técnicos

A Fiat Automóveis conta hoje com uma única fábrica situada em Betim-MG. Sua capacidade atual de produção é de 2300 unidades por dia, montando as linhas da família Palio, Marea, Brava, Stilo e Uno. Recentemente foi criada a linha de montagem dos motores Fire, que foram integrados a linha Palio ainda em 2000. A fábrica de Betim congrega todas as etapas da montagem dos veículos e pode ser separada em unidades básicas aonde se realizam etapas importantes no processo produtivo. São elas a unidade de Prensas, Funilaria, Pintura, Montagem Final e Pista de Testes. Está contida também na planta a fábrica de motores e transmissões, que a partir de 2000 passou à responsabilidade da GM-Fiat Powertrain*.

* Mais informações sobre a GM-Fiat Powertrain estão no item 3.5.2.

A vista aérea da fábrica de Betim está representada na figura 11.



Figura 11 - Fábrica em Betim.

A área de prensas conta com 17 linhas de médias e grandes prensas em funcionamento. Cada linha tem capacidade de fazer de 15 a 20 tipos de peças diferentes. São 130 prensas com poder de impacto variando entre 50 e 1500 toneladas. Cada linha de prensas possui em média 7 prensas com função específica e de acordo com que se quer estampar. Uma imagem desta área pode ser vista na figura 12.



Figura 12 – Foto da unidade de prensas.

A área de funilaria é a responsável pelo processo de soldagem das peças que foram estampadas nas Prensas. O parque de máquinas é formado por aproximadamente 1300 máquinas de solda e 2000 pinças. Um dos

equipamentos mais importantes é o chamado “Mascheroni”, que é o responsável pela geometria definitiva e exata do carro. Após a passagem pelo “Mascheroni”, algumas carrocerias são amostradas aleatoriamente e encaminhadas para o controle tridimensional de qualidade, que é feito em um espaço chamado de Sala de Traçagem. Nas etapas finais do processo nesta unidade, são montadas as partes móveis da carroceria que são encaminhadas para a unidade de Pintura. Uma imagem desta área pode ser vista na figura 13.



Figura 13 – Foto da unidade de funilaria.

Na unidade de Pintura, a carroceria é totalmente limpa através de banhos químicos e passa para os processos de proteção anticorrosiva, camadas de base da pintura, cor e verniz. Um dos grandes destaques desta unidade é o sistema de exaustão dentro das cabines de pintura que permite a pintura alternada de carrocerias em cores diferentes. Uma imagem desta área pode ser vista na figura 14.



Figura 14 – Foto da unidade de pintura.

Depois de passada pela unidade de pintura, a carroceria é encaminhada para a unidade de Montagem Final. Lá, as portas são retiradas da carroceria e seguem para uma linha de montagem exclusiva, enquanto a própria carroceria segue para outra linha. Nesta, é feito a leitura do código de barras da carroceria, que informa a toda linha sobre as suas características técnicas de montagem. Nesta unidade são encontrados um grande número de processos automatizados que visam tanto a produtividade quanto a ergonomia dos funcionários. Ainda aqui, após a montagem do veículo, são realizadas as diagnoses elétricas, a convergência das rodas, controle estático de níveis, entre outros.

Logo a seguir à montagem final, todos os veículos produzidos vão para a pista de testes, onde são realizadas provas de rumoridade, funcionamento geral, entre outras. Por fim, os carros são levados para o setor de Revisão Final, onde acontecem os últimos testes e revisões.

A fábrica de motores e transmissões é a unidade mais nova na planta de Betim. Mesmo antes da aliança GM-Fiat, ela já fabricava os motores que hoje equipam a linha de produtos. Esta nova fábrica produz os motores Fire e é totalmente automatizada. Reúne etapas entre a usinagem do bloco motor, de partes móveis e também dos cabeçotes dos motores e chega até a montagem final e teste dos motores produzidos.

A fábrica de Betim conta com 18500 o total de pessoas envolvidas com todo o processo produtivo. O nível de automação na fábrica ainda é baixo, porém com crescimento regular.

Os gases produzidos em seus processos de pintura, secagem e solda, são coletados, filtrados e purificados por equipamentos importados, de última geração. Após esse processo, os gases expelidos ficam completamente sem substâncias ou gases poluentes.

Foi a primeira montadora no Brasil e também, na época, a maior fábrica do mundo do seu porte e segmento a receber o certificado ISO 14001 de preservação do meio ambiente. A Fiat recebeu ainda, o certificado 9002 (controle e qualidade no processo produtivo). Os dois certificados de qualidade foram concedidos, em 1997, por uma das mais respeitadas empresas certificadoras do mundo, a BVQI (Bureau Veritas Quality International).

Dentro da unidade de Betim, 92% de toda a água utilizada nos processos industriais, ou seja, 120 milhões de litros são recirculados e devolvidos ao processo industrial. A Fiat foi a primeira montadora do Brasil a tratar as emissões de solventes emitidas pelos fornos de secagem da pintura. Este processo é feito por meio de equipamento que coleta e incinera os gases, evitando que a atmosfera seja poluída. Em média, 90% dos resíduos sólidos produzidos na fábrica são reciclados. Partes dessa área podem ser vistas nas figuras 15 e 16.



Figura 15 – Fotos das estações de tratamento de efluentes.



Figura 16 – Fotos da estação de controle de emissões atmosféricas.

3.4. Capacidade competitiva atual

A Fiat Automóveis está instalada no município de Betim, que fica a 30 Km de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Logisticamente conta hoje com uma série de fatores que atendem as suas necessidades de operação: Entre elas podemos destacar:

- Situada a beira da Rodovia Fernão Dias, que facilita o escoamento de produção e chegada de insumos de fornecedores. Através da rodovia chega-se em 30 Km a um anel rodoviário que liga diversas outras estradas que levam a importantes centros consumidores, como Rio de Janeiro e Bahia, além das demais regiões do país.
- Vizinha a Refinaria Gabriel Passos – Petrobrás, que fornece combustível e outros insumos por meio de linha exclusiva.
- Principais fornecedores com unidades nas proximidades da fábrica que engloba o Centro Industrial de Betim e também de Contagem. Presente também a 8 Km da fábrica, um "porto-seco" que desenvolve atividades importantes de logística para fornecedores e principalmente para a unidade de peças de reposição.
- Próximo a cidade de Belo Horizonte que possui grandes e respeitadas Universidades, formadoras de pessoal de alto nível demandado pela empresa.

3.5. Distribuição

A Fiat Automóveis utiliza, assim como as demais montadoras, para a distribuição de seus produtos a rede de concessionárias de sua marca. Esta característica de distribuição se dá por força da Lei 6279/79, conhecida como a Lei Renato Ferrari, posteriormente alterada pela lei 8.132/90 que instituiu a forma e a regulamentação do canal.

Já em seu artigo 1º, a lei já estabelece a característica de distribuição:

"Art. 1º A distribuição de veículos automotores, de via terrestre, efetivar-se-á através de concessão comercial entre produtores e distribuidores disciplinados por esta Lei, e, no que não a contrariarem, pelas convenções nela previstas e disposições contratuais".

Dentre os vários artigos da lei, é estabelecido a obrigatoriedade de comercialização de veículos e também prestação de serviços, além de fazer referência a áreas de atuação entre concessionárias. É citada também a existência de quota de veículos produzidos que são destinadas proporcionalmente às concessionárias além de guiar os aspectos de relacionamentos comerciais entre estas e as montadoras.

Desta maneira, as concessionárias Fiat são as distribuidoras exclusivas e responsáveis pela comercialização de seus veículos, peças de reposição e intervenções em garantia no mercado interno. A longo do país elas são, segundo dados do ano 2000, aproximadamente 380 e estão distribuídas regionalmente, conforme pode ser visto na figura 17.



Figura 17- Distribuição de concessionárias por região/estado .

O Processo de distribuição dos veículos e peças de reposição é relativamente simples, pois não possui agentes intermediários entre a fábrica e a concessionária. No caso de veículos o processo se inicia ou com um pedido de compra pela concessionária que pode ser relativo a sua quota de produção ou a um pedido extra. Em ambos os casos podem acontecer duas alternativas - ou o veículo entra na programação de produção ou ele já existe em estoque. Em ambos os casos o processo só progride para o faturamento e para o envio no caso de crédito financeiro favorável que é concedido por meio de linha de financiamento ou depósito à vista. Obviamente existe um grande número de nuances neste processo. Um concessionário pode desistir de um pedido seu, mesmo quando o carro já entrou em processo de produção. Nesse caso o veículo entra em um estoque e é disponibilizado para outras concessionárias. Se após um certo número de dias nenhuma outra o quiser, este veículo retorna para a "carteira" da concessionária e só é de lá retirado mediante uma solicitação formal que pode ser rejeitada pela montadora. Se for aceito, este veículo entra para o estoque da montadora.

Este estoque, por sua vez, tem uma formação bastante peculiar. A maior parte da produção se baseia nos pedidos dos concessionários, sejam eles da própria quota ou extras, conforme descrito anteriormente. No entanto, existe algumas vezes a necessidade de se manter um nível de produção mínima ou otimizada, que leva em consideração outros aspectos como os custos fixos de fabricação e também os contratos firmados com fornecedores. Mesmo em

condições de mercado “comprador”, estes aspectos de “manutenção” são observados. Isto acontece porque nem sempre existe a mesma demanda por todos os produtos que formam a linha ofertada, o que faz com que haja sempre um estoque de produtos. Isso explica a existência de grandes estoques em épocas de fim de ano e quando o mercado sofre uma queda de demanda.

Esquemáticamente, a o processo de distribuição pode ser representado simplifcadamente pela figura 18.

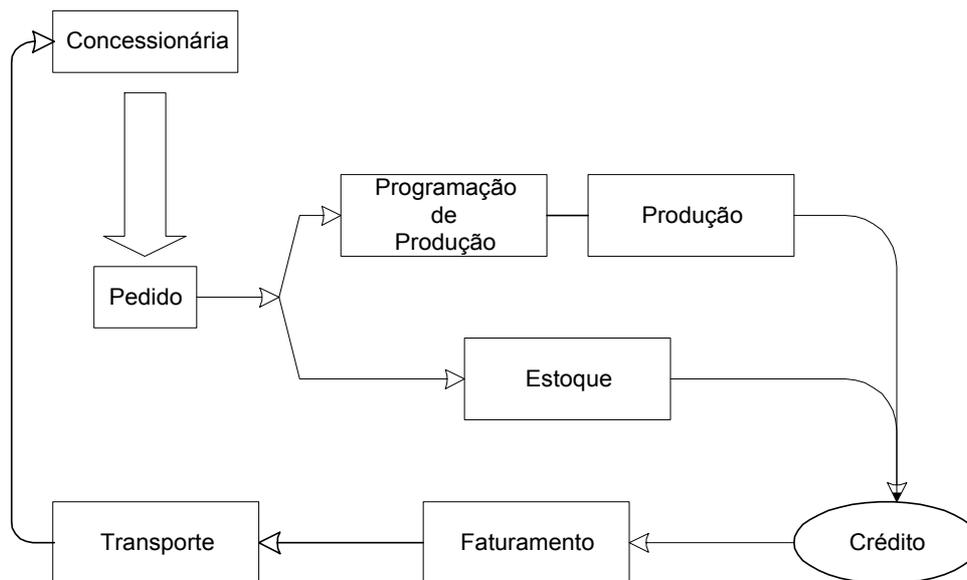


Figura 18 – Fluxo simplificado do processo de distribuição.