BNDES

Biblioteca Digital

Panorama geral do setor de autopeças

Angela Maria Medeiros Martins Santos
Caio Márcio Ávila Pinhão

http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital

PANORAMA GERAL DO SETOR DE AUTOPEÇAS

Angela Maria Medeiros Martins Santos
Caio Márcio Ávila Pinhão*

AUTOPEÇAS

** Respectivamente, gerente e engenheiro da Gerência Setorial de Indústria Automobilística e Comércio e Serviços do BNDES.*
Os autores agradecem a colaboração da estagiária Lorenza Carvalho Croesy.

Resumo *A indústria de autopeças vem respondendo a uma série de desafios para atender às montadoras, que, pressionadas mundialmente pelas condições de concorrência crescente, repassam essa pressão aos seus fornecedores. Programas internos para redução de custos, aumento de produtividade e ganhos de receita e margem são práticas comuns às grandes empresas, além da realização de* joint ventures *e aquisições para expansão da linha de produtos e da cobertura geográfica.*

Situação Atual no Mundo

O crescimento de um determinado conjunto de empresas dominantes do mercado mundial que representam um percentual significativo do total de receitas do setor tem sido constante. Essas empresas estão crescendo além do esperado e ganhando participação de mercado ao tomar a posição de outros fornecedores ou ao vender sistemas de maior valor agregado. A expansão da receita tem sido também derivada de programas de aquisição, de reestruturações internas e de processos de internacionalização, que são características das estratégias da maioria dos grandes fornecedores. Esses ganhos tendem a decrescer no longo prazo, em função do limite econômico das aquisições e do balanço de poder entre montadoras e fornecedores.

Alguns exemplos de crescimento são mostrados a seguir (Tabelas 1 e 2) para um conjunto de empresas que se situam entre as 50 maiores e que fazem parte do grupo de fornecedores-chave das montadoras.

Tabela 1
Faturamento de Fornecedores Europeus – 1994 e 1997
(Em US$ Milhões)

EMPRESA	1994	1997	VARIAÇÃO 1997/94 (%)
Bosch	9.898	16.067	62,3
Michelin	9.821	13.104	33,4
Continental	4.319	5.393	24,9
Valeo	3.457	5.700	64,9
Mannesmann	3.387	4.654	37,4
Lucas/Varity	3.517	6.735	91,5
GKN	2.467	3.422	38,7
ZF	2.553	3.904	52,9
Magneti Marelli	2.301	3.713	61,4
Pirelli Tyre	1.949	3.084	58,2
BTR	1.722	3.208	86,3
Pilkington	1.547	2.208	42,7
Siemens	1.515	2.528	66,9
Mahle	1.010	1.443	42,9
SKF	1.283	1.627	26,8
Ecia	1.037	1.530	47,5
Hella Group	1.250	1.326	6,1
Saint Gobain	1.397	1.438	2,9
Behr	925	1.388	50,1
Benteler	858	1.181	37,6

Tabela 2
Faturamento de Fornecedores Norte-Americanos – 1994 e 1997
(Em US$ Milhões)

EMPRESA	1994	1997	VARIAÇÃO 1997/94 (%)
Delphi	27.000	26.316	-2,5
Goodyear Tyre	9.271	11.269	21,6
TRW	5.679	7.069	24,5
Lear	3.147	7.343	133,3
Dana	5.298	6.327	19,4
ITT Automotive	4.784	5.170	8,1
Johnson Controls	2.874	8.022	179,6
Allied Signal	4.922	3.802	-22,8
Magna	2.590	5.379	107,7

As características gerais do relacionamento entre fornecedores e montadoras vêm-se delineando ao longo dos anos e intensificando-se à medida que a concorrência internacional tem-se acirrado. A maioria das montadoras realizou uma reorganização do processo de compras no período 1994/98, criando unidades especializadas e centralizando as atividades de desenvolvimento, de seleção de fornecedores e de compras. Da mesma forma, observou-se a criação de centros especializados para cada tecnologia e para cada produto, além do estabelecimento de um responsável para determinar a política geral de seleção e desempenho de fornecedores de um determinado produto. Esse relacionamento envolve as seguintes características principais:

- *Redução do número de componentes fabricados dentro das montadoras*. As montadoras norte-americanas e européias vêm-se concentrando em desenho, montagem e distribuição. No entanto, determinados componentes continuam a ser fabricados internamente, por envolverem uma tecnologia estratégica ou terem uma logística complicada, como motores, transmissão e estamparia pesada. Algumas plantas ainda fabricam fundidos de alumínio, colunas de direção, eixos, sistemas de exaustão e virabrequins, entre outros, mas a tendência é de que esses últimos sejam terceirizados, o que tanto pode se dar através de produção interna na própria montadora, em que espaço e equipamentos são cedidos aos fabricantes, como pode ocorrer em uma unidade externa. Essa terceirização é vista com muito mais clareza nas unidades novas construídas com maior racionalidade e maior participação de parques de fornecedores e de sistemistas, concentrando-se nas plantas montadoras menor número de atividades.

- *Consolidação de uma plataforma base para desenvolvimento de veículos*. Envolve a redução do número de plataformas e a sua utilização em vários modelos das montadoras e suas subsidiárias,

como Volkswagen e Audi, Fiat e Alfa Romeo, Ford e Jaguar. A plataforma vem sendo mais amplamente definida e alterada, incorporando mais peças e podendo incluir transmissão, suspensão, estruturas de assoalho e sistemas elétrico, de direção e de combustível, por exemplo. Essa definição mais ampla de plataforma e o compartilhamento por vários modelos são aspectos muito relevantes para o setor de autopeças, pois permite ganhos consideráveis de escala e racionalização de custo e tempo de desenvolvimento.

- *Consolidação da base de primeira linha (first tier).* A simplificação do processo de compra é um dos maiores benefícios buscados, o que se dá pela identificação de fornecedores-chave e envolve o estabelecimento de metas de redução de custos e o aumento de melhorias e de desenvolvimento. Os fornecedores envolvidos no desenvolvimento do veículo são alocados em centros especializados desde cedo e devem estabelecer unidades em todos os lugares onde for produzido aquele veículo. Por exemplo, fornecedores do Palio no Brasil serão também na Argentina, na Polônia, na Turquia etc. A centralização da seleção de fornecedores e do desenvolvimento pode variar nos casos de produtos para os quais não haja requisitos de desenho, ou seja, componentes destinados para montagem local ou partes específicas de modelos ou pequena escala de produção.

- *Redução progressiva do número de fornecedores.* Aplica-se a todo o setor. Em paralelo, os fornecedores tornaram-se maiores em termos de escala, financeiro, geográfico e do papel que assumem. Alguns segmentos são dominados por poucos fornecedores, como assentos (Johnson Controls, Lear, Faurecia e Magna), ar-condicionado (Behr, Delphi, Denso, Valeo) e sistemas de gerenciamento de motores (Bosch, Delphi, Denso, Magneti Marelli, Visteon), os quais, por sua vez, vêm também simplificando o seu processo de compras e reduzindo o número de empresas fornecedoras. O número de fornecedores por modelo gira em torno de 250 a 300, sendo menor o número por planta. Um mesmo modelo fabricado em unidades/países diferentes pode ter fornecedor diferente para determinados produtos. Tem sido divulgado por empresas norte-americanas e européias a intenção de reduzir esse número para 100 a 150.

- *Surgimento de megafornecedores*. Em função dessa transferência e da busca de fornecimento de produtos de valor agregado cada vez mais elevado, verificam-se grandes fornecedores de base global como Delphi e Visteon – de capacitação em ampla faixa de produtos – e um conjunto de outras empresas que, buscando fornecer sistemas cada vez mais abrangentes, estão apresentando um crescimento rápido principalmente através da compra de outros fabricantes, como Dana, Magna, Johnson Controls e Lear.

- *Política de fornecedor único.* Aplica-se àqueles produtos principais de um determinado modelo, o qual deve prover desenho, engenharia e testes e acompanhar a montadora nas diversas regiões. De modo geral, são estabelecidos contratos válidos pela vida útil daquele veículo, assim como pode haver um volume mínimo necessário para possibilitar uma escala de produção globalmente competitiva. Para modelos com volume de produção muito alto e produzidos em mais de uma unidade ou país, pode-se ter mais de um fornecedor para evitar riscos de produção, como, por exemplo, controles eletrônicos e tanque de combustível. Muitas versões de uma mesma plataforma podem também levar a uma expansão dos fornecedores.

- *Alteração na forma de produzir*. A montagem de componentes passa para montagem de módulos, o que altera também o papel das empresas fornecedoras quanto ao desenho, à produção e à entrega. Embora a definição de sistemas/módulos varie muito, a demanda das montadoras e a complexidade para os fornecedores têm-se tornado maiores. O grau de modularização depende da estrutura de produção de partes e componentes existentes, assim como da logística de cada país. Naquelas áreas mais avançadas há hoje o objetivo de se desenhar um sistema para ser fornecido como um módulo completo, ao invés da montagem de peças e componentes separadamente. Dentre os segmentos em que a modularização mais avançou está o interior dos veículos, como o aparecimento de *cock pit* e *front end*.

Conseqüências para os Fornecedores

As conseqüências para os fornecedores podem ser assim resumidas:

- Contínua pressão para redução de preços, embora sua intensidade seja função do poder do fornecedor, por sua vez dependente do produto fabricado, da influência sobre a montadora, do estágio de concorrência do mercado de veículos etc.

- Interdependência crescente com as montadoras.

- Necessidade de combinar componentes individuais em sistemas e módulos, o que implica, além da capacitação técnica, custo e capacitação de gerenciamento de uma rede de fornecedores e seleção e definição de empresas em outras regiões onde for ser produzido o modelo de veículo para o qual fornece. Dependendo da estrutura do parque ofertante do país, esta pode ser uma tarefa complexa, sendo também comum ao sistema de entrega e produção de módulos nas plantas de fabricação de veículos.

- Internacionalização da base fornecedora, que ocorre à medida que os fabricantes de veículos estabelecem operações interna-

cionais e trabalham com fornecedores que são parte central do esquema de produção da montadora e fornecem a maioria dos seus sistemas. Nota-se, ainda, a combinação com fornecedores locais, como é o caso das plantas japonesas na Europa e nos Estados Unidos. A extensão das fábricas dos fornecedores para todas as áreas onde as montadoras produzem tornou-se uma estratégia aceita pelos fabricantes de primeira linha, apesar das implicações de recursos necessários e de escala de produção, às vezes insuficiente, das novas plantas. Adicionalmente, a falta de segundo e terceiro níveis em condições satisfatórias é um problema a mais e implica investimentos adicionais e treinamento.

- Gastos crescentes em pesquisa e desenvolvimento voltados para as questões centrais atuais, como meio ambiente e tecnologia de informação.

- Grande número de aquisições e acordos, o que deve continuar em função da integração dos departamentos de compras das montadoras após os processos de aquisição e fusão que vêm ocorrendo na indústria automobilística.

Reorganização Internacional do Setor

A reestruturação do setor e das empresas continua sendo observada, principalmente através das grandes empresas, que procuram dar maior foco às suas atividades. Nota-se a saída de algumas empresas do setor automotivo por meio da venda de todas as divisões, bem como de suas operações em um determinado segmento para concentração em outro. A Allied Signal e a ITT Teves são exemplos de fabricantes bem posicionados que vêm saindo do mercado automotivo com a venda, por exemplo, da divisão de freios para veículos leves para a Bosch e a Continental. A Delphi é outro fabricante importante que também se desfez de algumas atividades, como as divisões de assentos e iluminação.

Inversamente, outras empresas estão ampliando sua faixa de atuação, como é típico do segmento de interiores. Outro comportamento observado tem sido o aumento de participação no capital de determinadas empresas ou a criação de *joint ventures* entre empresas de nacionalidades diferentes para atuação mundial ou para mercados específicos. Por exemplo, a utilização crescente de componentes eletrônicos nos sistemas de transmissão e gerenciamento de motores vem ocasionando um número crescente de *joint ventures* entre grandes empresas como Bosch, Siemens, Magnetti Marelli, entre outras.

Os fabricantes norte-americanos têm sido os mais agressivos em termos de aquisição de empresas em outros continentes, destacando-se Johnson Controls, Lear, Magna e Textron, enquanto os europeus têm estado mais voltados para reestruturações internas

e os japoneses ainda contam com um número razoável de fornecedores com laços de capital com a Toyota ou a Honda. Os segmentos em que as fusões e aquisições têm-se destacado são: interiores, sistemas de freios, aquecimento, ventilação e ar-condicionado, chassis, suspensão e direção e sistemas de segurança.

O setor de interiores é um dos mais destacados nesse processo, bastante fragmentado e com numerosos fornecedores de nível 2 e 3, abrangendo plásticos, metais, espumas e tecidos. O movimento é no sentido da integração vertical, envolvendo subfornecedores. A principal tendência tem sido fornecer módulos completos de interior e desenho de módulos de *cockpit*. A Lear é uma das principais compradoras, como a aquisição da divisão da Fiat e da Keiper Recaro, até então único e importante fabricante independente da Alemanha.

No segmento de sistema de freios várias aquisições significativas ocorreram recentemente, com empresas de grande porte como Allied Signal, Lucas Varity, Bosch e ITT promovendo uma mudança da oferta. O mercado, que era dividido entre Allied Signal, ITT Teves e Lucas Varity, passou a ser dominado por Bosch, Continental e TRW em função das aquisições.

Nos segmentos de chassis, suspensão e direção foram concluídas diversas transações recentemente, abrangendo pneus, rodas, amortecedor e parte de direção. Muitas envolveram grandes fabricantes como Mannesmann, Tenneco, GKN, Goodyear, Dana, Michelin e Hayes Lemmerz, que estenderam suas atividades e fortaleceram suas posições globais.

Nos segmentos de componentes elétricos e eletrônicos vêm se verificando também uma consolidação com operações representativas entre os grandes fabricantes, como Valeo, TRW, Mannesmann, Bosch e Dana. Entre as operações, podem ser citadas a aquisição da divisão de sistema de carros da Philips pela Mannesmann e da divisão de sistemas elétricos da ITT pela VDO.

Situação Atual no Brasil

Os reflexos das mudanças postas em prática na indústria automobilística foram significativas sobre o setor de autopeças, formado por empresas bastante heterogêneas em termos de capacitação tecnológica, gestão e padrões de qualidade e produtividade. O impacto foi ainda maior à medida que se vinha de um período de vendas reduzidas e de práticas de repasse dos custos para preços finais, bem como de baixo investimento em tecnologia e em modernização dos métodos de produção, apesar do destaque de algumas empresas com relação aos dois últimos aspectos.

As grandes empresas instaladas no país sofreram pressões para se capacitarem no sentido de permanecerem como fornecedoras. As novas exigências, o lançamento de modelos de veículos em ritmo mais acelerado e o processo de avaliação e seleção de fornecedores foram alguns dos aspectos que mais influíram. As importações crescentes de autopeças também serviram de pressão para as exigências de preço, qualidade e prazos de entrega. Assim é que se verificou um elevado nível de investimentos do setor e também a busca de associações e acordos tecnológicos.

A desverticalização da produção de veículos e a maior agregação de componentes teve reflexo adicional. Além disso, com a transferência do desenho e da engenharia para os fornecedores, as empresas localizadas no país passaram a não mais competir diretamente pelos pedidos principais, a menos que houvessem participado do desenvolvimento do veículo. Em conseqüência, as empresas locais precisavam ter a mesma tecnologia para uma determinada peça. Dessa forma, a prática da política de fornecedor único, o recebimento de sistemas e a procura crescente por soluções e desenhos por parte dos fornecedores se refletiram e vêm se refletindo ainda sobre a estrutura do setor, o que se verifica de forma mais significativa a partir da construção de novas fábricas montadoras.

As empresas nacionais passaram a realizar associações (*joint ventures*) com estrangeiras, de modo a obter a tecnologia daquele fornecedor do mesmo veículo internacionalmente. Posteriormente, novas unidades de fornecedores mundiais, ligados ao desenvolvimento de veículos, passaram a ser instaladas no país e procuraram maior racionalidade, concentrando-se nas atividades de carroceria, pintura e montagem final do veículo e transferindo o maior número possível de operações para fornecedores. Também passaram a operar com um número menor de fornecedores diretos (sistemistas), que, instalados no terreno das fábricas, fornecem os sistemas já montados. Nas Tabelas 3 e 4 apresenta-se uma estimativa do número de fornecedores das novas unidades, assim como exemplos de sistemas fornecidos por alguns dos fornecedores de primeira linha.

Tabela 3
Fornecedores por Planta

EMPRESA	NÚMERO FORNECEDORES	TERRENO DA FÁBRICA
MBB Classe A	140	10
Renault	100	5
Chrysler	24	
Audi	140	13
GM	150 a 200	17
Ford		17
Iveco		15

Tabela 4
Fornecedores de Módulos

EMPRESA	MÓDULO
Arteb Hella	Módulo frontal
Vallourec	Montagem de módulos de suspensão
VDO	Painel de instrumentos
Siemens	Sistemas elétricos e iluminação
Delphi	Suspensão dianteira e traseira
SAS	Montagem de *cockpit*
Eaton	Sistema de direção
Sommer Alliberti	Painéis de instrumento e revestimentos
Brose	Módulo da porta
Dana	*Rolling* chassis
Lear	Assentos
Johnson Controls	Assentos
KoyoSMI Perdriel	Montagem de direção
Krupp Metalúrgica	Eixos e quadro auxiliar
Thera	Estampados de carroceria

Para atender aos novos conceitos de produção das montadoras, verificou-se não só a entrada como também o fortalecimento de fabricantes mundiais. Vários já se encontravam presentes, porém estão alargando suas linhas de atuação e consolidando-se nos novos espaços. Com relação aos fornecedores de primeira linha dessas novas unidades, pode-se observar que:

- há poucas empresas nacionais e estão presentes através de *joint ventures*;
- há um número significativo de novas empresas no país no caso das novas montadoras;
- os fornecedores-chave mundiais estão presentes em sua grande maioria; e
- trabalha-se com fornecedores únicos para determinadas peças.

Dessa forma, foram colocadas em prática no país as estratégias anunciadas anteriormente das montadoras quanto à redução do número de fornecedores, à modularização, à redução do número de componentes fabricados e à operação com poucos fornecedores-chave participantes do desenvolvimento do veículo. Ao mesmo tempo, observam-se a internacionalização dos fabricantes e o uso de plataformas comuns no Mercosul.

Esses sistemistas, que passam a receber e montar componentes de numerosos fornecedores, têm como uma de suas tarefas assegurar a qualidade do sistema, precisando dispor, portanto, de uma rede de fornecedores preparada. Tem sido uma tarefa difícil para aqueles produtos com grande variedade de componentes e também para aqueles casos em que existem subfornecedores o fato de que há poucos fornecedores com programas de controle de qualidade implementados. Os desafios têm sido gerenciar essa rede e implementar programas de melhorias de qualidade e de gestão e, em alguns casos, de investimentos. As exigências quanto a preço e a certificados de qualidade também vêm sendo repassadas para esses fornecedores, tendo em vista que toda a cadeia produtiva deve trabalhar de forma sincronizada. Em alguns casos, verifica-se que também está sendo reduzido o número de fornecedores desses sistemistas, assim como se procura atrair fabricantes internacionais. A seleção desses fornecedores de segunda ou terceira linha pode passar ainda pela montadora, principalmente se o produto envolver custo relevante ou for um item de segurança ou estratégico, por exemplo.

De modo geral, a maior participação do capital estrangeiro que vem sendo observada sempre foi dominante em alguns segmentos, podendo ocorrer, todavia, a entrada de novos participantes desse mercado. Em uma divisão dos fabricantes de autopeças em grupos, pode-se afirmar que:

- alguns segmentos de maior conteúdo tecnológico já eram dominados por empresas estrangeiras, também dominantes no mercado mundial, como, por exemplo, sistemas elétricos, eletrônicos, equipamentos de som, freios, ar-condicionado, caixa de direção, embreagens, sistemas de alimentação de combustível, motor a diesel, caixas de marcha, rolamentos, pneus, vidros;

- as empresas de capital nacional atuantes nos segmentos citados anteriormente são fornecedoras principalmente de componentes das peças centrais, como as de direção e suspensão, plásticas, de borracha, de acabamento da carroceria, entre outras;

- verificavam-se importantes empresas do setor em segmentos como componentes de motor (anel, pistão, bronzina, fundidos), eixos e semi-eixos, longarinas, amortecedor, exaustão, freios e material de fricção, rodas, faróis e lanternas etc., e que conviviam com empresas de capital estrangeiro; e

- um outro grupo composto pelas próprias montadoras fabricava internamente uma série de produtos como fundidos, assentos, painel de instrumentos, escapamentos, estampados leves, médios e pesados, revestimentos de carroceria, sistema de direção, transmissão, molas, motor.

As modificações mais significativas ocorreram principalmente nos dois últimos, tanto através da aquisição como do investimento direto. No primeiro, já dominado por empresas estrangeiras, nota-se a entrada de novas empresas e a expansão de linhas de atuação de algumas já existentes. Destaque-se, no entanto, a dificuldade de compor um quadro sobre o setor, uma vez que abrange vários produtos de tecnologias diferentes, e algumas empresas que não eram fornecedoras passaram a sê-lo, tendo em vista o processo de avaliação e seleção de fornecedores das montadoras, assim como de seus sistemistas. Outro ponto refere-se ao fato de empresas que não são consideradas de autopeças fornecem produtos ao setor, o que se verifica, sobretudo, nas áreas de borracha, plásticos e estampados.

Na Tabela 5 são apresentados alguns exemplos do que vem ocorrendo. Aspectos importantes referem-se à troca de controle de capital, ao aumento de linha de produtos ofertados e ao aumento do número de ofertantes. Da mesma forma, passa a existir o fornecedor de módulos. Procurou-se distinguir a troca de controle de capital marcando-se em itálico as empresas de controle estrangeiro.

Tabela 5
Mudanças do Quadro de Fornecedores – 1996 e 1999

PRODUTO	FABRICANTES (1996)	FABRICANTES (1999)
Estampados de Carroceria	Montadoras	*Thera*, Aethra, *Benteler*, *Stola*
Assentos	*Montadoras*, *Keiper Recaro*	*JCI*, *Lear*, *Faurecia*
Freios e Material de Fricção	Varga Freios, *Allied Signal*, *ITT*, *Bendix*, Fras-le, *Cobreq*	*Lucas Varga/TRW*, *Bosch*, *ITT Teves (Continental*), Fras-le, *Master* (Randon), *Cobreq*
Escapamentos	Cofap Arvin, Mastra, Kadron, Wiest, Sicap, Maio Gallo	*Arvin*, *Tenneco/Monroe*, *Walker*, *Gillet*, Wiest, Sicap
Painel de Instrumento	*Montadoras*, Plascar	*Plascar (Siebe)*, *Magnetti Marelli*, *Delphi*, *Visteon*, *Sommer Alliberti*, *Interni*
Amortecedores	Cofap, Nakata, *Monroe*	*Magnetti Marelli (Cofap)*, *Dana (Nakata)*, *Tenneco Monroe*
Caixa de Direção	*TRW*, *ZF*, *DHB*	*TRW*, *ZF*, *DHB*, *Gamesa*, *Koyo*
Caixa de Marcha	*Montadoras*, *ZF*, *Eaton*, Clark	*Montadoras*, *ZF*, *Eaton*, *Allison*
Eixos, Semi-Eixos, Cardãs	*Krupp*, *Rockwell*, Iochpe Maxion, *Cinpal*, Sifco, Albarus	*Krupp*, *Rockwell*, Maxion Chassis, *Cinpal*, Acesita, *Dana*, *Vallourec*
Anéis, Pistão, Bronzinas	Cofap, Metal Leve, Albarus, Centrinel	*Magnetti Marelli*, *Mahle*, *Dana*
Radiadores	RCN, Colméia, Bongotti, Visconde	*Behr*, *Modine*, *Valeo*
Baterias	*Microlite*, *Moura*, *Durex*, *Delco*	*Delco*, *JCI*, *Enermex*, *Yuasa*, Moura
Componentes Elétricos	*Bosch*, *Wapsa*, *Siemens*, *Delphi*, *Visteon*, *VDO*	*Bosch*, *Wapsa*, *Siemens*, *Delphi*, *Visteon*, *VDO*, *Valeo*
Pneu para Carros	*Goodyear*, *Pirelli*, *Firestone*	*Goodyear*, *Pirelli*, *Firestone*, *Michelin*, *Continental*

Reorganização do Setor

As mudanças verificadas nos anos recentes têm sido as seguintes:

- redução dos fornecedores diretamente relacionados com as montadoras;
- saída do mercado de um grupamento;
- reorganização societária;
- realização de associações e acordos de tecnologia;
- aquisição e fusão de empresas;
- entrada de fabricantes estrangeiros; e
- aumento de linhas de produção das empresas já instaladas

Quanto à reorganização, destacam-se dois pontos principais: as estratégias das empresas estrangeiras e o processo de aquisições. Sobre o primeiro, verifica-se que muitas aquisições viabilizam o fornecimento de módulos, como é o caso daquelas realizadas, por exemplo, pela Dana. Não se trata de uma verticalização, mas sim de adquirir produtos complementares para a montagem de um determinado sistema. Porém, há também o caso de verticalização, através da compra de fornecedores, como é o caso de empresas do segmento de assentos e interiores. Além disso, empresas mundiais já instaladas passaram a ampliar sua linha de atuação também através de investimento direto em unidades existentes ou em novas, com a perspectiva de aumento de produção, como, por exemplo, Dana, Valeo, Magnetti Marelli, Visteon, Delphi e Bosch.

Também se nota a estratégia de realização de *joint ventures*, que inicialmente representou apenas um modo de atingir novos mercados, por parte dos grupos estrangeiros, e de obter tecnologia, por parte da empresa nacional, como aquelas realizadas pelos grupos Trambusti (Simoldes e Woobridge), Arteb (Hella e Fico), Randon (Jost Werke e Rockwell) e Varga (T&N). Chegou-se a observar empresas com mais de um acordo tecnológico ou *joint venture* para atender às demandas específicas. Posteriormente, acelerou-se a realização de *joint ventures* entre empresas já presentes no país e voltadas para o fornecimento de módulos, como SM (Varga e Dana), Remon, SAS, BSB, Koyo Perdriel, com unidades instaladas próximas às montadoras de veículos ou mesmo no terreno da fábrica.

Com relação ao processo de aquisições, houve uma fase inicial em que os compradores eram empresas nacionais, como Tupy, Randon, Usiminas, Cofap, Maxion, Plascar e Acesita, por exemplo. Também bancos participaram de um processo de aquisição de parte do capital de determinadas empresas logo repassadas. Ao longo do processo de utilização de plataformas comuns e de centra-

lização de seleção de fornecedores, iniciou-se uma fase em que foram realizadas diversas compras por empresas estrangeiras, principalmente dos Estados Unidos, na Alemanha, na Itália e no Canadá. Inicialmente, muitas já instaladas no país, como Mahle, Echlin, Eaton, Delphi e Recaro. À medida que aquele processo se intensificou e, mais ainda, que novas fábricas de veículos foram construídas, outras empresas novas no país, como Magna, Textron, Modine, Tower, Lear, Rassini, Dana e JCI, passaram a adquirir o controle de capital de empresas locais, parcialmente ou não. Em muitos casos, a participação inicial no capital terminou em compra do controle, como Lucas Varity e Aunde Coplatex, por exemplo.

Embora o acesso à tecnologia seja o grande fator determinante da participação do capital estrangeiro, podem ser resumidos certos aspectos, não cumulativos, observados quanto às empresas adquiridas:

- já havia participação no capital;
- algumas apresentavam problemas sucessórios;
- algumas estavam com situação financeira frágil;
- possuíam bom desempenho no mercado nacional e eram exportadoras;
- fabricavam produtos importantes para fornecimento de módulos; e
- refletiam a reorganização da empresa com venda de determinadas divisões, de modo geral verificadas em empresas estrangeiras.

Com relação aos segmentos, podem ser observados os seguintes fatores principais:

- as compras foram verificadas principalmente em interiores, plástico, borracha, estamparia, sistema de eixos e direção;
- os investimentos diretos em novas unidades, como assentos, motores a diesel, montagem de módulos, sistema de direção e peças plásticas; e
- a troca de controle, que reflete também as operações realizadas mundialmente, sendo o melhor exemplo os segmentos de freios e assentos.

Conclusão

O setor continua a passar por modificações na sua estrutura, com a consolidação de alguns segmentos e empresas de atuação mundial ampliando sua ação no país. Houve um aumento

significativo de participação de mercado de determinadas empresas, o que não pode mais ser visto só em termos de um componente, mas da capacidade de fornecer um sistema.

Algumas modificações derivaram do processo de desverticalização das montadoras, com empresas passando a executar atividades antes praticadas internamente. Outras ocorreram em segmentos dominados tanto por empresas estrangeiras como por nacionais. Inicialmente, esse aumento deu-se através de aquisições por empresas já instaladas. Com a expectativa de crescimento da produção, verificou-se a entrada de novos fabricantes, seja através da compra ou do investimento direto, assim como a ampliação das faixas de produtos. Observe-se ainda que a maioria das empresas estabeleceu-se objetivando atender à região do Mercosul e com a possibilidade de ganhos de escala em função do uso dos mesmos componentes para modelos diferentes, porém de mesma plataforma.

Nesse processo, quase todas as grandes empresas nacionais foram adquiridas, sendo que grande parte situava-se entre as maiores exportadoras. A quase totalidade dos fornecedores de primeira linha é de estrangeiros, e a participação de empresas nacionais, quando ocorre, é através de *joint ventures*. A concorrência para o fornecimento de sistemas é muito grande, e não conta só a tecnologia, sem dúvida fator fundamental. Agravante para uma empresa de capital nacional é também a capacidade financeira necessária para acompanhar a montadora a outros países quando selecionada como seu sistemista.

Com relação aos demais fornecedores de segundo nível, é também esperado o aumento da participação estrangeira, até porque o processo de padrões de preço, qualidade, capacitação e atração de fornecedores se repete para os de primeira linha. Quanto mais ampla a rede de fornecedores e fragmentado o segmento, maiores as oportunidades para mudanças. Dessa forma, a instalação de novas montadoras, assim como de seus sistemistas mundiais, está impactando o setor de autopeças existente, não só em função de um maior potencial de mercado que passará a existir, mas também em termos da necessidade de se modernizarem ou até mesmo se expandirem, de forma a atender às novas demandas. Com o crescimento da produção, há a oportunidade de desenvolver rede de fornecedores no país, que é maior ainda quando se verifica que existe a preocupação de maiores índices de conteúdo local a ser alcançado. Conforme destacado, a capacitação tecnológica é fator importante em qualquer nível de fornecimento.

Por fim, o quadro nacional é também afetado pela consolidação que se verifica em nível mundial e que deve continuar em função dos processos de fusão e aquisição de montadoras, que, por sua vez, se refletirão sobre os seus fornecedores.