

A fábrica-problema da Mercedes-Benz no país

Baixa produtividade, salários elevados, protestos frequentes. É essa a rotina da montadora Mercedes-Benz em São Bernardo, onde está a fábrica de veículos mais encrencada do país

Vicente Vilardaga, de **EXAME**

"Nossa meta é tornar as duas fábricas competitivas, mas não pretendemos fazer movimentos bruscos de pessoal", diz Luiz Carlos Moraes, diretor de assuntos institucionais da Mercedes. Ele diz que a montadora investirá 1 bilhão de reais em 2014 e 2015 para trocar equipamentos e tornar a produção mais eficiente.

Os problemas em São Bernardo já prejudicaram os resultados da Mercedes aqui. Sua participação de mercado, que era de 34% em 2006, ficou em 25% no ano passado. Como outras montadoras do país, a Mercedes não divulga seus resultados, mas, segundo EXAME apurou, eles ficaram entre o prejuízo e o lucro insignificante nos últimos dois anos, enquanto seus principais concorrentes ganharam dinheiro.

Para fazer caixa e conseguir investir, a empresa, por exemplo, vendeu quatro prédios comerciais e um terreno que tinha em São Paulo por cerca de 150 milhões de reais, segundo informações de executivos do setor imobiliário.

É uma nova realidade para uma montadora que, por 50 anos, até o início da década passada, liderou o mercado brasileiro de caminhões, vendendo veículos mais caros para gente que achava que valia a pena pagar para ter um Mercedes.

"A empresa se acomodou e está sendo ultrapassada por outros fabricantes", diz José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute, consultoria especializada em melhoria de eficiência em linhas de produção. A MAN, que pertence à Volkswagen e é a primeira do ranking, produziu quase 4 000 caminhões a mais do que a Mercedes em 2013.

O ano passado trouxe certo alívio para as fabricantes de caminhões no Brasil. Graças à expansão do agronegócio, as vendas aumentaram 11%, e a produção, 43%. Mas a Mercedes não conseguiu aproveitar o bom momento como os concorrentes.

Por ter um índice de utilização de peças nacionais inferior a 60%, ficou impedida de financiar as vendas de seu modelo mais caro, o Actros, usando uma linha de crédito subsidiada do BNDES. Além disso, arcou com o aumento do preço das peças importadas em razão da desvalorização do real, o que elevou os custos de produção.

Mesmo assim, suas vendas aumentaram 10%, mas concorrentes como Scania e Volvo cresceram de 30% a 80%. Nos últimos nove meses, a cúpula do grupo Daimler, que controla a Mercedes, decidiu substituir três diretores (de finanças, operações e desenvolvimento de caminhões) e o presidente da subsidiária brasileira — saiu o alemão Jürgen Ziegler e entrou outro alemão, Philipp Schiemer, que era vice-presidente global de marketing.

Suas principais missões são tornar a empresa mais eficiente e construir uma nova fábrica de automóveis no país — e fazer com que a nova unidade não dê a mesma dor de cabeça das outras duas.