

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

O futuro tem mais que quatro rodas

História de [Antonio Dadalti](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 15/07/2020

Projeto 50 anos da Volkswagen no Brasil
Depoimento de Antonio Dadalti
Entrevistado por Judith Zuquim e Beth Quintino
São Paulo, 19 de agosto de 2002
Entrevista VW_HV021
Realização Museu da Pessoa
Revisado por Leonardo Sousa

P/1 – Boa tarde, senhor Dadalti. Gostaria que o senhor começasse falando o seu nome, data e local de nascimento.

R – Antonio Dadalti, 20 de maio de 1942, São Paulo.

P/1 – O senhor poderia falar um pouco dos seus avós, se eles moravam em São Paulo, de onde eles vieram, os seus pais?

R – Os meus avós, pais do meu pai, eram italianos e moravam na Vila Mariana. Eu mal conheci o meu avô. Minha avó não. Havia falecido antes de eu nascer. Eu sou um filho temporão. Nasci quando meu pai já tinha mais de 40 anos. Então tive pouca chance de conhecer meus avós. Também não conheci meus avós por parte materna, pela mesma razão, já haviam falecido, não estavam mais aqui conosco.

P/1 – Seus pais nasceram em São Paulo?

R – Minha mãe nasceu em Jundiaí, meu pai nasceu aqui em São Paulo. E papai foi garçom. Foi, de sete irmãos, todos eram construtores, meu avô era construtor de casas, e assim toda a família seguiu isso, exceto meu pai, que resolveu procurar uma outra atividade. E acabou entrando no serviço de garçom. E ali ficou a vida toda. E minha mãe conheceu meu pai aqui em São Paulo, na casa de uma tia dela. Se conheceram, casaram. Eu tenho uma irmã com 11 anos a mais do que eu, por isso que eu sou temporão. E morávamos no Ipiranga, no antigo bairro do Moinho Velho, hoje o início da Via Anchieta, na verdade. Aí eu me criei e estudei, nessa área do Ipiranga, e só mais tarde que eu saí de lá, quando me casei e aí passei a morar no ABC. Mas durante o tempo que estudava, eu estudava à noite e trabalhava durante o dia. Eu trabalho desde os 14 anos, em todas as atividades que se conhece. Eu fui faturista, fiz todos os tipos de trabalho possível. Meu primeiro emprego sério mesmo foi na Kim do Brasil, uma empresa do Moinho Santista, e eu fui ser office boy. Odiava a hora da tarde, que eu tinha que buscar lanche para todo mundo. Mas ali eu me formei, comecei a aprender a trabalhar em empresa. Trabalhei de 1957, mais ou menos, até 1960. Quando eu saí de lá, a indústria automobilística estava começando a aparecer no Brasil, sendo a grande ofertadora de empregos da época, e trabalhar na indústria automobilística era o sonho de todo garoto. Porque era totalmente diferente de uma empresa nacional, os recursos, as condições. E eu fui trabalhar na Willys Overland que, perto das indústrias e das empresas nacionais, era uma coisa extremamente avançada na época. E fui para lá para trabalhar numa área de controle de aço, ou seja, aquele grupo de pessoas que compra e controla a aplicação e utilização de chapas de aço em estamparias. A Willys tinha a maior estamparia da América do Sul naquela época, produzia não só para ela como para todo mundo. Ela chegou no Brasil para produzir jipes, mas ao longo do tempo começou a ampliar suas atividades, começou a produzir automóveis, lançou o Aero Willys, lançou o Gordini, o Dauphine, que já tinha algum acordo com a Renault. E foi nessa época que eu entrei lá. Havia uma grande expansão da indústria e procuravam pessoas para operar em todas as áreas. Sem experiência, não havia ninguém muito experiente naquele momento na indústria

automobilística. Era a formação da primeira leva de profissionais da indústria, que foi sendo criada ali, treinada pela própria indústria no que deveria ser feito. E fiquei na Willys até que a Ford, em 1967, comprou a Willys, e formou a Ford Willys. Passou a produzir os veículos da Willys e lançou o Corcel, que na época era um projeto da Willys chamado Projeto M. Era a tentativa da Willys de lançar um produto que fosse típico dela. Então ela tinha um acordo com a Renault e lançou o desenho, que foi um desenho francês. E estava pronta para lançar quando a Ford comprou e implantou esse projeto. Viu que era bom e lançou com o nome de Corcel. Aí, até 1969, eu fiquei na Ford. Depois saí de lá, havia uma grande oportunidade na Chrysler, a Chrysler tinha acabado de comprar a Simca Chambord, que saía do país vendendo a instalação dela e os projetos que ela tinha aqui. E a Chrysler precisava de profissionais. Nessa altura eu já tinha um know how suficiente para ser contratado pelo conhecimento que tinha, e fui trabalhar também na área de programação e produção de estamparia e usinagem. A Chrysler tinha duas fábricas na época: uma em São Bernardo, que produzia automóveis, começou a produzir o Dodge Dart, mais tarde veio a produzir o Polara, um carro médio; e tinha uma fábrica em Santo André que produzia o caminhão Dodge. Quando a Chrysler veio para o Brasil comprou a fábrica da Simca para produzir automóveis, em São Bernardo, e a fábrica da Internacional, para produzir caminhões, em Santo André. Durante o tempo que eu trabalhei na Chrysler cuidava das duas áreas de produção, tanto a produção de caminhões quanto a produção de automóveis. E passei em quase todas as áreas: fundição, usinagem, estamparia, abastecimento de linhas, logística, controle de almoxarifado; basicamente todo o trabalho de infra-estrutura dentro da fábrica, eu cheguei a fazer, razão pela qual eu conheço com bastante profundidade essa área interna da produção. É uma área que, geralmente, o pessoal de vendas não conhece. Só em 1978, mais ou menos, 77, 78, a Volkswagen se interessou por comprar a Chrysler no Brasil. Porque a Chrysler atravessava um período muito difícil nos Estados Unidos e começou a vender todas as suas subsidiárias no mundo todo, inclusive no Brasil. Mas a Volkswagen se interessou não por automóvel, até porque ela tinha uma linha de automóvel com um sucesso muito grande no Brasil. Mas se interessou por conta da capacidade de produção de caminhões que a Chrysler tinha. Em 1978, nós estávamos atravessando o que foi chamado aqui “O Milagre Brasileiro”, então uma espécie de ilha da fantasia que nós atravessávamos, onde a indústria crescia muito. O mercado de caminhões, na época, chegou a quase 100 mil caminhões ano. Para você ter uma ideia, hoje se vende 60 mil caminhões por ano. E na época chegava-se a vender 100 mil. Qualquer projeção que se podia fazer, se imaginava que, se em 1978 chegava a 100 mil, e o Brasil era um país que dependia basicamente do transporte rodoviário, a Volkswagen, olhando aquilo, disse: “Bom, daqui a 20 anos nós vamos estar como os Estados Unidos, vendendo 200 a 300 mil caminhões por ano”. Essa era a expectativa, de que o mercado cresceria na mesma proporção que vinha crescendo até então. E isto foi um investimento. A Volkswagen, encontrando um momento oportuno, comprou a Chrysler. E encontrou uma fábrica de automóveis, que ela não precisava e que nos três anos seguintes desativou, também a fábrica de caminhões e uma engenharia que, na época, conhecia caminhões. Porém, tirando a engenharia, ninguém mais conhecia caminhões. Caminhões eram uma coisa tratada meio na hora do café, sem grande dedicação. Porém, como o foco era caminhões, nós passamos a ser treinados para caminhões. Não existia quem treinasse. Então a própria engenharia se preocupou. A nossa engenharia de caminhões. Pessoas que conheciam o assunto começaram a treinar a área comercial. Começaram a treinar todas as áreas que não eram afins e que não conheciam o negócio de caminhões. Porque a Volkswagen queria desenvolver um grupo específico para isso, olhando aquele mercado tão grande que crescia e ela não participava, nem aqui e nem em outro lugar do mundo. E a Volkswagen era uma das únicas empresas do mundo que não participava do mercado de caminhões. A Fiat tinha automóveis e caminhões, a GM tinha automóveis e caminhões, a Ford também, a Renault também. Enfim, era a única que no mundo todo só produzia automóveis. E achou que era o momento de entrar. Naquela época o presidente aqui era o Wolfgang Sauer, na Volkswagen, e ele teve uma visão futura. Era um homem que sabia descobrir bons negócios, ele falou: “A Volkswagen precisa entrar nesse assunto. Como ela não tem experiência mundial, vamos entrar num lugar onde tenha gente com experiência que possa ver como isso pode se desenvolver aqui no país. E se isso aqui vai bem, mais tarde ela toma uma decisão, se quer levar isso para o mundo todo.” Na verdade nós somos um laboratório, começamos como um laboratório, que se não desse certo também não tinha muito investimento. E aí passamos a nos guiar somente procurando o negócio de caminhões. Naquela altura, nós não éramos Volkswagen do Brasil, nós éramos Volkswagen do Brasil AG Ltda., ou seja, nós éramos uma divisão do Brasil que se reportava diretamente à Alemanha, a Wolfsburg. Nosso CGC era outro, tudo era outro. Só três ou quatro anos mais tarde é que nos juntamos a Volkswagen do Brasil. E começamos a desenvolver os caminhões. Ela comprou em 78, e só em 1981 é que nós lançamos o primeiro caminhão Volkswagen. Até lá produzíamos Dodge e vendíamos Dodge. Em 1981, a primeira cabina Volkswagen chegou. Era uma novidade, era o primeiro caminhão que tinha uma cabina basculante. No Brasil, não se usava isso, se usava caminhões tradicionais, com cabina convencional, motor na frente, capô, aquelas coisas. E o nosso foi o primeiro veículo que chegou com o motor que ficava embaixo da cabina. E quando você precisava mexer no motor você soltava a cabina. Ela basculava inteira e aparecia todo o sistema de transmissão disponível para o mecânico. Então isso era um grande avanço em manutenção. Só que o consumidor, na época, tinha medo disso. Ele se assustou com isso porque ele tinha a impressão que essa cabina ia abrir durante a operação, numa brechada, em alguma coisa. Então muitos passavam a botar uma corrente segurando a cabina com cadeados, de medo. Era um desconhecimento das coisas. Então a Volkswagen trouxe uma novidade para o mercado, numa época que ninguém usava cabinas avançadas. Nós fomos os primeiros, no país, a chegar com cabinas avançadas. Isso começou em 81, com muita dificuldade. A Volkswagen tinha uma imagem fortíssima e essa imagem forte nos dava, e dava ao consumidor, a certeza de estar falando com uma empresa séria, que não iria colocar em risco o seu patrimônio. Nós tínhamos que vender para quem? Nós tínhamos que vender para empresários, para gente que colocava a sua empresa em risco se a frota de caminhões não atendesse e não fizesse o trabalho. Se de um lado a Volkswagen dava essa força, de outro ela nos tirava, porque ela era tão forte em automóveis, que o consumidor não conseguia enxergar um caminhão Volkswagen, ele só conseguia enxergar o automóvel Volkswagen. E isto levou um bom tempo para que o consumidor começasse a aceitar a ideia. E o marketing era tão diferente, de automóveis e caminhões, que teve que ser criada toda uma divisão separada, uma rede de concessionárias separada, que nunca deixamos misturar com a rede de automóvel. A gente costuma dizer que o consumidor de automóvel, ele compra correndo o primeiro automóvel de um lançamento para mostrar para o vizinho que ele teve o carro antes dele. E o consumidor de caminhão espera o vizinho comprar o caminhão, um ano depois, se ele não quebrou, ele compra o caminhão que o vizinho comprou. Enquanto o consumidor de caminhão diz que não tem coração, tem máquina de calcular, o consumidor de automóvel tem é coração, ele compra pela emoção, pela necessidade de satisfazer seus desejos próprios, suas aspirações. Na época, havia uma corrente muito forte na Volkswagen dizendo: “Olha, nós temos 700 concessionários, vamos nomear todos os caminhões e no mínimo, se cada um vender um, vocês vendem 700 caminhões por mês.” A gente sempre brigou com isso, dizendo: “Não.” Quando saímos de automóvel Chrysler para aprender a vender caminhões, verificamos que isso era impossível. Nós, que pensávamos como automóvel, tivemos que reciclar totalmente a nossa cabeça para pensar caminhões. Como isso poderia ser feito com tanta gente em tão pouco tempo? Não havia condições de se fazer isso. Nós tínhamos que especializar uma rede. E foi o que foi feito. Começamos a criar uma rede própria, e a Volkswagen nos apoiou nesse aspecto, dizendo: “Criem sua própria rede, desenvolvam os seus métodos. Nós não temos como ajudá-los, pois nós não conhecemos este mercado. Vocês têm que

desenvolver isso por conta própria. Desenvolvam um sistema nacional, de vocês.” Então, de um lado isso foi difícil, porque não tendo a quem recorrer, tivemos que trabalhar sozinhos. Do outro lado, foi muito bom, porque nos permitiu fazer coisas que os meus concorrentes não podiam fazer, porque eles traziam as normas internacionais, que eram boas para a Europa, Estados Unidos, para países desenvolvidos, mas não funcionavam em países subdesenvolvidos ou com outro nível de desenvolvimento, como era o Brasil. Então nós criamos nossas próprias regras, nosso próprio sistema de atendimento e fomos, aos poucos, conquistando o mercado com essa situação. Como nós não sabíamos muita coisa sobre produtos, uma vez que não tínhamos experiência internacional, a gente perguntava para o consumidor o que estava de errado no produto do concorrente, o que ele não gostava. E procurávamos, no nosso produto, não deixar que aquilo se repetisse. E isto foi fazendo com que nós criássemos uma coisa consagrada hoje, que é o Conselho Consultivo. Nós não lançamos nenhum produto sem um Conselho Consultivo, que fazemos com clientes, reunimos clientes antes, realizamos uma pesquisa, depois desenvolvemos com os clientes o produto, apresentamos a esse Conselho o protótipo, eles criticam o protótipo; depois lançamos uma primeira frota, que esses mesmos consumidores vão testar para ver se é aquilo que eles querem; só depois lançamos o produto no mercado. Então isso é uma prática que ninguém faz. Nós desenvolvemos isso, até por necessidade. Então fomos crescendo ao longo do tempo. Mas nos primeiros momentos foi muito difícil porque, voltando àquela história de que o consumidor de caminhões procura saber primeiro quem comprou, sempre que nós íamos vender um caminhão Volkswagen, a pergunta, que não tinha resposta, era: “Quem já tinha comprado?” “Ninguém.” Alguém tinha que ser o primeiro. Durante os dois primeiros anos isso nos atormentou e fazia com que nós não conseguíssemos avançar. Tínhamos somente vendas marginais, em locais que não nos interessavam, para agricultura, para basculantes, trabalhos que não eram nobres o suficiente para lançar a marca na rodovia. Nós queríamos entrar na rodovia, que era onde os caminhões ganhavam o status de transportadores. Dois anos depois, nós estávamos com muita dificuldade, o pátio lotado de caminhões, e na época o gerente de venda lançou um plano que na época foi muito interessante. Ele, já que nós tínhamos o pátio cheio, não tínhamos mais o que fazer, já tínhamos produzido mesmo, havia uma inflação de 4% ou 5% ao mês, na época, ele lançou um plano para liquidar o estoque em dez pagamentos sem juros. Só que colocamos todo o pessoal de campo na rua e dissemos: “Olha, só vamos vender de dois ou três produtos para cada frotista.” Então levava um frotista bom e se falava: “Você quer comprar um caminhão novo?” “Não, não quero.” “Mas eu te vendo em dez pagamentos sem juros.” “Bom, dez pagamentos sem juros, mesmo que não prestasse, podia jogar fora depois.” Aí comprava dois, três. Nós tínhamos tanta certeza de que ele ia gostar, que achávamos que isso podia emplacar. E com esse plano vendemos aqueles 600 caminhões primeiro. Quer dizer, aos frotistas que iam para as rodovias, que podiam nos dar a imagem que nós queríamos. E a partir desse momento tínhamos a resposta de quem já comprou. Então quando começamos a vender, tínhamos um portfólio, que dizia: “Fulano, Beltrano, Sicrano...” Citávamos então: “Os maiores frotistas do país já compraram.” Isso começou a abrir as portas dos menores que diziam: “Aquele camarada comprou porque é bom.” Então a partir daquele momento, as coisas começaram a crescer, e vieram ao longo do tempo crescendo. Com a formação da Autolatina, nós tivemos um incremento muito grande no negócio de caminhões, porque a Ford sempre produziu caminhões no Brasil. Já estava aqui há muito tempo vendendo caminhões e produzindo caminhões. Nós tínhamos a nossa fábrica da Chrysler numa fábrica antiga, em frente a Volkswagen, hoje demolida já, que vivia sofrendo enchentes permanentemente. Todo o ano tinha enormes enchentes que invadiam a fábrica, paralisava tudo aquilo. E nisso, quando a Autolatina se formou, vimos a possibilidade de nos livrarmos dessa situação, que todo ano nós passávamos, mudando a fábrica para o Ipiranga. E aí nós passamos a produzir caminhão junto com o Ford, na fábrica da Ford do Ipiranga. A nossa engenharia se juntou com a engenharia da Ford e formaram uma engenharia grande. A Ford usava muito a engenharia dos Estados Unidos e nós tínhamos uma nacional, então nós tínhamos mais gente aqui que se dedicava a isso porque, como eu dizia, não tínhamos engenheiros de caminhões na Alemanha. E aí começou a se desenvolver os novos projetos com os recursos da Autolatina. Nós entramos na Autolatina com três produtos vendendo, e saímos com pelo menos uns sete ou oito modelos diferentes, quando a Autolatina terminou. Então durante a Autolatina a gente cresceu muito as vendas. Naturalmente com muitos conflitos, porque eram produtos semelhantes, Ford e Volkswagen. Com o término da Autolatina, a Ford disse: “Bom, eu vou voltar só a produzir caminhões Ford no Ipiranga. Não temos mais espaço para vocês aqui.” Então nós, que éramos inquilinos, recebemos um aviso: “Nos próximos dois anos vocês precisam sair daqui.” Naquele momento, como já estava bem desenvolvido o produto, o mercado, já tínhamos avançado forte no mercado, a Volkswagen decidiu investir. E criou-se então a fábrica de Resende, que teve que ser construída em tempo recorde. Conseguiram construir uma fábrica com algum auxílio do governo. Hoje é muito comum, onde a montadora vai fazer uma fábrica, ela tem uma série de benefícios. E se procurou vários lugares, até que se conseguiu fazer em Resende, que é onde tinham as melhores condições, melhor logística. Nós estávamos no meio de São Paulo e Rio de Janeiro, os fornecedores estavam equidistantes da fábrica. Foi feito um estudo, como chegavam fornecedores do Rio, de São Paulo, do interior e era um ponto de encontro mais próximo. As condições eram boas, porque o grau de escolaridade da região era alto, havia uma influência muito pequena de movimentos sindicais, de movimentos fortes nesse aspecto, havia mais tranquilidade para o trabalho. E ali se resolveu construir. Como estava expirando o prazo de dois anos que nós tínhamos, nós construímos a fábrica naquele momento, em 150 dias. Foi contratada uma empresa internacional. Também tínhamos outro problema, tinha que ser muito rápido e com o menor custo possível. Nós tínhamos um diretor internacional, que cuidava da região da América do Sul, que era o Lopes. Ele tinha conceitualmente uma ideia de que se terceirizasse, ao máximo, a fábrica, evitando o modelo de fábricas tradicionais, tentando alguma coisa nova. Nós montamos o grupo de trabalho, das pessoas que já estavam mais tempo no grupo. Eu participei como um membro do grupo. E aí se foi delineando um processo que veio se chamar consórcio modular. Esse consórcio modular foi um convite, foi feito a sete empresas, na época não sabia quantas, mas fomos desenvolvendo, até que chegamos nesse número, de participar como sócios de uma empresa montadora. E aí mudamos o conceito que hoje é bastante usado, mas na época não era. Uma novidade total: passamos a comprar não o motor, mas a motorização; não a tinta, mas a pintura; não o metal, mas a cabina, a lataria estampada. Então dizíamos ao fornecedor de motores: “Olha, eu não quero comprar o seu motor, eu quero comprar a sua motorização. Então você monta uma fábrica comigo e instala o seu motor no meu caminhão. Para instalar o seu motor, você tem que instalar a transmissão, porque motor sem transmissão não adianta. Nós compramos a caixa de câmbio, colocamos para você, você acopla e instala no meu chassi.” Chamamos a empresa que produz longarinas: “Eu não quero comprar longarinas e montar, eu quero comprar o chassi montado por vocês. Vocês o colocam na linha de montagem para mim.” Então começamos a delinear um processo onde toda a montagem não tinha participação da Volkswagen. Então essa fábrica tem 1800 funcionários, hoje, e tem 200 e poucos funcionários da Volkswagen. Ela só tem a engenharia, que gera o produto, projeta o produto, e o controle de qualidade, que examina se o produto está adequado. Daí para frente, toda a montagem é feita pelos módulos, que são módulos de empresas. Como a legislação brasileira não podia aceitar que oito empresas, contando com a Volkswagen, trabalhassem no mesmo teto, foi feito um contrato totalmente diferenciado. Ela trabalha com uma licença especial, onde as empresas não trocam nota fiscal. Elas trabalham com uma divisão, uma linha amarela no chão: aqui a empresa A, ali a empresa B, ali a empresa C. E elas montam o processo. Isso fez com que o custo da fábrica caísse fortemente e a gente tivesse um rateio no investimento. De lá para cá, de 1996, que foi feita a fábrica, até esse momento, foi o

grande impulso que a Volkswagen Caminhões teve. Nós saímos de 15% do mercado em 1997, e nesses últimos três meses nós temos 30% do mercado. Então crescemos, dobramos a nossa participação no mercado nesses cinco anos, mais ou menos, cinco anos de vida. Esse na verdade é um resumo de uma história longa, que mostra como a Volkswagen entrou nesse negócio de caminhões.

P/1 – Senhor Antonio, nós estamos nesse projeto desde fevereiro, e especialmente eu e a Beth, uma das questões que nós nos colocamos, é essa questão de por que a Volkswagen só faz caminhões no Brasil. Acho que o senhor de alguma forma esclareceu isso, mas não tudo. Eu perguntaria para o senhor por que o senhor acha que, estrategicamente, o senhor mesmo colocou, a Ford fazia, a Renault fazia. Por que estrategicamente a Volkswagen nacional não fazia caminhões?

R – Isso é uma história. Ela optou, há muitos anos atrás, por entrar numa linha de veículo popular: Volkswagen, carro popular. Essa era a tônica: “Vou fazer carros para o povo.” Não se decidiu na época fazer caminhões. E, com o passar dos anos, havia alguns acordos que foram feitos lá, que os concessionários da Volkswagen Automóveis, muitos deles eram distribuidores da MAN. Essa MAN, que é uma empresa de caminhões da Alemanha que tinha um relacionamento muito próximo com a Volkswagen Automóveis. E muitos concessionários da época distribuíam caminhões da MAN, embora a MAN tivesse a sua rede própria, ela também tinha um acordo de caminhões, pelo menos caminhões pequenos, para distribuição. E, por uma questão de competência, a Volkswagen nunca entrou no assunto, porque ela achava que o negócio dela não era isso. Ela tinha que inventar a roda. Uma coisa foi fazer isso no Brasil, partindo de um chassi já existente, que era da Chrysler, os Dodges da Chrysler. Então era uma questão de vir para cá e começar a fazer uma adaptação. Pegamos o chassi da Chrysler e botamos uma cabina da MAN, desenhada pela MAN para a Volkswagen. Isso fez com que fosse, assim, uma adaptação. No começo, o consumidor brasileiro reconheceu essa adaptação, viu que o chassi era da Chrysler e viu a cabina nova mais bonita, mais arrumada. Ele chamava que aquilo de “Dodge de gravata.” Porque era um Dodge, não deixava de ser, a gente reconhecia, mas mais arrumadinho do que o que existe aí. E começou por aí, foi a base. Não havia, vamos dizer, o interesse de trabalhar e criar uma divisão totalmente nova. A Volkswagen ia muito bem no negócio de automóveis, crescia no mundo todo. O assunto de caminhões era árido, difícil, totalmente novo, e não se atreviam a entrar. O Brasil, como eu disse no começo, serviu como um laboratório: “Será que dá para a gente entrar nesse negócio? Será que é possível vender um caminhão Volkswagen, quando já se tinha marcas de cem anos aí? Scania, Volvo, Mercedes, Iveco, e se vai para os Estados Unidos, tem as empresas americanas?” A dificuldade de entrar nesse mundo extremamente técnico e muito tradicional, que enfrentamos aqui, enfrentaríamos no mundo todo. Era um trabalho que naquela altura não havia ninguém interessado em correr esse risco. Porque talvez não precisasse correr esse risco. Em automóveis as coisas iam muito bem. Mas o que eu digo que o Sauer teve uma visão muito grande é que ele olhou o futuro e disse: “Isso pode ajudar muito no futuro.” E ele era um entusiasta nesse ponto. “Se eu tenho que entusiasmar a Alemanha, eu tenho que começar de algum lugar. O Brasil é um bom lugar para começar.” Uma das maiores frotas circulantes do mundo, tirando os Estados Unidos, é o Brasil. Frota não, porque a frota aqui é até pequena perto de outros lugares, mas potencial de desenvolvimento, um milhão e 600 mil quilômetros de estrada. Não tem ferrovias, não tem hidrovias, o país tem oito milhões e meio de quilômetros quadrados, tudo fechado por terra. Como você vai levar mercadoria? É aqui que vai crescer. Não fossem os problemas econômicos que o país atravessou, nós realmente seríamos um dos maiores mercados do mundo, nesse momento. Não somos porque não temos dinheiro para ser. Mas, desenvolvendo aqui podemos entusiasmar para que isso se estendesse para outros lugares. Eu não digo que no futuro a Volkswagen não venha a produzir veículos no resto do mundo, mas é uma missão complicada você desenvolver uma rede de concessionárias na Europa, que já está extremamente estabilizada. Hoje quase ninguém mais faz isso, começar do zero. É preferível comprar uma marca. Você está interessado nesse assunto, compra. A Volkswagen, ela é acionista hoje da Scania, comprou 18% da Scania. Se ela quiser entrar no negócio, ela já entra com o produto e com rede montada. Isso corta muito tempo de desenvolvimento e de trabalho. Se ela tentar colocar um produto Volkswagen, ela tem que crescer em imagem, ficar conhecida, milhões e milhões de despesas de propaganda, criação de rede, desenvolvimento, períodos de consolidação da marca. É muito complicado isso, não é fácil. Por isso que talvez ela não tenha tomado essa decisão no passado.

P/1 – O senhor estava falando, e agora na sua última fala, estava falando do mercado interno. Mesmo que não se produza lá fora. O senhor podia falar um pouquinho de quando começou, quando foi e como foi, quando e como, a exportação? Que a Volkswagen está exportando caminhões e ônibus.

R – Exporta.

P/1 – E que também não foi muito fácil. Tem histórias...

R – Na verdade se já era difícil aqui, fora fica pior ainda.

P/1 – Eu lembrei um pouco porque o senhor falou do Jorge, e nós conversamos, eu conversei com ele. E eu lembro que ele contou algumas passagens.

R – Ele participou dessas...

P/1 – Não, eu conversei com ele antes, logo no começo.

R – Teve coisas incríveis. O Jorge foi uma pessoa que vivenciou muito isso, porque ele foi o primeiro dos diretores comerciais e eu tive o prazer de trabalhar com ele, aprender a trabalhar, com ele. Nós iniciamos o negócio de exportação seguindo um pouco o caminho da Chrysler. A Chrysler, nos Estados Unidos, exportava caminhões Dodge para a América do Sul. Quando nós começamos a produzir no Brasil, ela falou: “Bom, eu não vou exportar daqui, vocês passam a atender esses mercados da América do Sul.” Então não foi difícil, porque já havia uma história de exportação americana e esses mercados estavam abertos a caminhões Dodge. E como nos Estados Unidos existiam várias marcas, Fargo, Dodge, Desoto, eram todas empresas da Chrysler. Quando a gente exportava, tinha países que não compravam Dodge, compravam Fargo, que era uma das marcas. Então a gente colocava o Fargo, ia para lá com o nome que o país comprava. Então esse mercado da América do Sul, ele

veio mais por osmose, ele já existia e apenas trocaram de fornecedor. Em vez de ser os Estados Unidos foi o Brasil. Quando a Volkswagen comprou, ela aproveitou a América do Sul e trocou também. A Chrysler naquela altura parou de produzir caminhões nos Estados Unidos, não produzia mais no mundo todo, esses clientes e esses revendedores precisavam de produtos, então passaram a comprar o Volkswagen no lugar. Então na América do Sul o mercado de exportação da Volkswagen foi herdado do mercado da Chrysler. Para sair daqui é que a coisa complicava. “Aonde é que nós vamos vender mais?” E as tentativas eram sempre muito problemáticas. Nós não conhecíamos o mercado de exportação, não sabíamos como agir. E o Jorge, que tem um caso muito interessante. Numa dessas aberturas que a China começava a ter na época, ela resolveu comprar e fazer uma cotação internacional de caminhões. E ela comprava a preço e condições. Ela cotou o Brasil e nós fomos uma das empresas cotadas, porque produzíamos caminhões. Ao participar daquela cotação, ganhamos o programa e vendemos mil caminhões da China. E os chineses também não sabiam o que eles queriam, eles compraram mil caminhões de uma só carroceria, de uma só cor. Nós contratamos, não fazíamos carroceria de madeira, contratamos uma empresa de carroceria, que até tivemos dificuldade de provar para eles, que nós queríamos mil carrocerias pintadas de amarelo, íamos montar e entregar para os chineses. Tivemos que dar todas as garantias de que pagaríamos a eles. Mas o Jorge foi para a China e fechou o negócio lá, voltou e falou: “É verdade. Eles vão comprar mesmo.” E nós, até então, achávamos que isso não ia dar certo, era tão inusitado que parecia impossível. Mas com a carta de crédito na mão, com tudo liberado, produzidos os veículos, embarcamos e mandamos para a China. E lá a nossa preocupação era: “Quem vai dar assistência técnica?” Fomos lá para desenvolver alguém que trabalhasse nesse assunto, mandar peças. Era o governo da China que comprava. O governo comprava e distribuía para diversas cidades. E nós pedimos que isso não ficasse muito longe do local em que íamos montar alguns postos de assistência. Eles não deram a menor bola. Distribuíram na China inteira, esparramaram por cinco ou seis mil quilômetros de distância e era praticamente impossível achá-los. Também preparamos todas as peças, mandamos a primeira leva, e nunca mais compramos peças nossas, portanto passamos anos sem saber depois o que tinha acontecido com aqueles produtos. Eles usavam desde transporte de tora de madeira até mudança de casa com o mesmo tipo de caminhão. Então realmente deve ter acabado todos, mas foi a primeira grande venda que fizemos lá. E acabamos fazendo muitas vendas aqui, durante muitos anos nos dedicamos à América do Sul, na verdade. Só há pouco tempo começamos a vender no Caribe. Temos expectativa de vender no México. E há um ano e meio atrás, mais ou menos, começamos a vender na África, em alguns países da África. No ano passado, nós vendemos a primeira leva de ônibus na Arábia Saudita. Então a exportação ainda engatinha. Nós lançamos o caminhão na Argentina, há uns cinco anos atrás mais ou menos. A Argentina não comprava nossos caminhões, embora exportássemos para toda a América do Sul, menos a Argentina, porque a Argentina tinha indústria própria. Então a Volkswagen da Argentina só fazia automóveis, não se interessava por caminhões. Mais tarde, já no período do doutor Demel aqui, ele insistiu muito que a Argentina fizesse isso, e nós implantamos o programa lá e nomeamos concessionários. A Argentina passou a ser o nosso primeiro importador. Até o ano passado foi bem, mas depois da crise argentina, praticamente parou. Então a exportação é um alvo forte nosso, nós precisamos alcançar e crescer muito ainda. Mas está muito longe ainda de ser o ideal. Vamos dizer, o número que nós exportamos representa 10% do total da produção; nós queremos chegar a 25%, para ter um equilíbrio entre mercado externo e mercado interno.

P/1 – Eu queria voltar um pouquinho, não sei se o senhor lembra, se chegou a falar, que naquela época, quando se entrava na indústria automobilística não havia treinamento. É muito interessante isso, quer dizer, a minha questão é: quem eram essas pessoas que fizeram esse início da indústria automobilística no Brasil? Eu gostaria que o senhor falasse um pouco sobre isso, que o senhor participou desse processo, passou por várias companhias da indústria automobilística. Quais foram essas pessoas que fizeram a indústria automobilística no Brasil?

R – Bem, pessoas que vieram de todas as atividades e que foram desenvolvendo conhecimentos próprios e algumas coisas, traduzindo e adaptando do exterior. Por exemplo, na Willys começamos a ser treinados por americanos que vinham para cá, mas o problema era o idioma. Pouca gente na época falava inglês e eles nunca falaram português. Então eles traziam os manuais que eles tinham, já de treinamento nos Estados Unidos, para serem traduzidos no Brasil. E isto começou, os setores aqui a traduzirem e a datarem as condições brasileiras aqui. Então o assunto começou de uma forma muito empírica, sem que alguém trouxesse tudo isso montado. Isso foi muito o processo de adaptação. Então aqui, aquelas pessoas que entendiam de mecânica, engenharia, ou a parte técnica, se dedicavam então a formar pessoas que treinaríamos a área técnica ou a área comercial. Mas a área comercial, por exemplo, no Brasil, tinha um grande problema, não tinha nada a ver com os Estados Unidos. Enquanto que os treinamentos americanos falavam em leasing, falavam em coisas que nós nem ouvíamos falar, enquanto os financiamentos bancários eram comuns lá, e aqui os bancos não se atreviam a fornecer nada, qualquer ensinamento nesta área era inútil. Porque trazia o conceito americano, que não tinha nada a ver. Então essas coisas começaram a ser tiradas das essências do treinamento e adaptadas às condições daqui, das pessoas que tinham mais referência. Quem vinha de um setor bancário ou econômico podia entender melhor aquilo, e geralmente era utilizado como um ponto de referência. Quem conhecia mais a parte técnica, procurava-se fazer com que aquele camarada virasse um profissional de treinamento da área, se ele era uma pessoa adaptada a isso. Eu vejo o caso da Volkswagen Caminhões, eu vivenciei isso, nós saímos da Chrysler e só falávamos alguma coisa de automóvel. E precisávamos falar de caminhões naquele momento. E quem é que podia nos ensinar caminhões? A Mercedes Benz não podia me ensinar, nem a Scania, porque eles seriam concorrentes dela. E quem foi chamado foram os nossos próprios engenheiros. Foi o Renato Mastrobuono, que é um dos nossos, é o diretor de engenharia nosso; o Roberto Barreti, que hoje é diretor aqui na Automóveis, mas foi o homem que montou a fábrica de caminhões. Eles eram professores da FEI, na época, além de serem engenheiros. Atuavam como engenheiros e davam aula na FEI, à noite. E eles tinham uma didática muito boa. Então eles foram chamados: “Olha, pega esse pessoal de vendas aqui e dá um banho neles de tecnologia para que eles aprendam, saibam falar. Eles só sabem falar de cor de estofamento, de lanterna. Isso não quer dizer nada. Nós precisamos saber se tem capacidade de rampa, precisamos saber sobre distribuição de carga, lei da balança, enfim, tudo aquilo sobre os produtos.” Eu lembro que, eu e meu grupo comercial, ficamos fechados em um hotel em barra bonita durante uma semana, quase dez dias, quase em clausura quando a gente foi passar para caminhões, e tomando aula dia e noite sobre temas de caminhões. E que isso foi desenvolvido na época. Sem manuais externos, sem nada, com os conhecimentos locais. Daquilo que esse pessoal que entendia do assunto, achava importante que a área comercial entendesse. Claro que com o passar do tempo fomos aprendendo muita coisa que não estava lá, ou nos deram muito ensinamento de coisas que não havia necessidade, porque era uma visão de engenheiro formando a área comercial. Mas tudo isso foi o começo da história. E o dia a dia. O verdadeiro sentido de know how nós viemos a aprender aí. Fomos aprendendo com a nossa própria experiência. E os nossos próprios erros. E cada curso que se dava para frente se corrigia aquilo que tinha errado no passado. E até um ponto que fomos criando manuais de treinamento. Aquilo que havia dado certo na prática; criava-se a teoria olhando a prática. E que as próximas gerações que viriam, viriam já conhecendo uma coisa como se aquilo tivesse saído de um grande teórico. Na

verdade não foi. Na verdade foi a experiência de cada um, e na montagem desses manuais havia muita participação de todas as pessoas que interferiam, mostravam: “Não escreva isso, que isso não dá certo. Nós já experimentamos. O melhor que você pode fazer é isso aqui.” Então os setores de treinamento foram fechando. E um dos batalhadores dessa área foi o Pfeiffer, que nos ajudou muito na área de treinamento, criando os manuais de caminhões, que não existiam. Embora ele trouxesse da Alemanha, por exemplo, todos os manuais de automóveis, em caminhões não tinha. Então fomos sempre criando um nacional. Então o treinamento, na verdade, veio da tentativa e erro. Fizemos muitos erros e evitávamos os segundos. E registrávamos os erros, para que treinássemos as próximas pessoas para que não errassem naquela mesma falha que tivemos. Então ao longo do tempo isso foi se purificando. Hoje nós temos todos os manuais bem desenvolvidos, dentro do conceito nacional, talvez um dos melhores acervos de manuais de treinamento que temos é o da Volkswagen Caminhões. Todos foram escritos aqui e não adaptados de normas externas. Mas foram tempos difíceis. Quando estávamos na Willys ainda, era tão precária a situação, que quando a Willys fez o acordo com a Renault de produzir no Brasil o Dauphine, que era um carrinho que tinha a pretensão de competir com a Volkswagen, um carro popular francês contra um carro popular alemão, os franceses tinham tanto medo de transferência de tecnologia, que eles mandaram o veículo para cá, mandaram os ferramentais de produção, de estamparia, mas não mandavam a maioria dos desenhos. Ou eles limitavam muito o que mandavam. O receio de transferir tecnologia, ou que alguém copiasse ou fizesse alguma coisa. Era muito difícil e era muito desconfiado. Porque franceses e americanos, eles tinham uma grande desconfiança entre si. E a gente precisava produzir as peças. Eu trabalhava no controle do aço, e essa área é a área que compra o material, compra a chapa de aço e leva isso para estampar a peça de aço. Para isso existe uma técnica anterior. Quando você corta a chapa, que tem um nome técnico de blanquear a chapa, ela tem um certo tamanho que, quando você vai estampar um para-lama que é redondo, ela vai empurrar a chapa para dentro, ela vai esticar a chapa, porque ela estica e empurra, e aba, que é mais larga, ela vai, recolhe, até chegar do tamanho do estampo. É a mesma coisa que você medir uma bacia. Ela não tem só a área da boca da bacia, ela é muito mais larga para formar o repuxo da bacia. Nós não recebíamos essas medidas. Eles não forneciam para nós. Então desmontamos um Dauphine que veio e medíamos a peça com barbante. Passávamos da ponta de um para-lama por cima até do outro lado. Aí você esticava o barbante, ele era mais ou menos do tamanho da chapa que deveria ser colocada lá. E as primeiras estamparias, cortes de chapas que foram feitas, foram feitas medidas dessa forma. Até que mais tarde, o nosso pessoal foi tirando essas medidas e desenhando, e descobrindo. Não existiam computadores para fazer essa conta. Computadores nós viemos a conhecer muito tempo depois. O máximo que se conhecia era um IBM gigante, que fazia folha de pagamento e olhe lá. Mas não te ajudava em nada naquilo que tinha. Esse início foi, assim, uma coisa muito empírica. Tudo aprendido no dia a dia, no acerto e no erro. Mais no erro do que no acerto.

P/1 – Fala dessa mudança de geração que o senhor estava colocando, de caminhões.

R – Então, essa, voltando ainda ao assunto de treinamento que a gente teve que enfrentar todas essas dificuldades do passado, porque não existia treinamento, e foi desenvolvido todo o treinamento quase que dentro de casa. Agora nós estamos chegando, depois de vinte e tantos anos de existência, ao grupo que estava na época, que já vinha da Chrysler na realidade, já tinha dez anos de Chrysler, e alguns, como eu, que tinham mais tempo ainda de indústria, chegaram a ponto de ser substituídos e trocados, porque se aposentaram, saíram daquele negócio, muitos não se atualizaram. Nós éramos de uma geração que não lidávamos com computadores, poucos falavam outro idioma. Nós estávamos mais preparados para as dificuldades da época do que para a sofisticação do momento, o refinamento que você precisa ter no momento não era aquele que você precisava ter há algum tempo atrás. Eu costumo comparar isso: quando você tem dois tipos de tropa, uma que conquista a “cabeça de praia”, que não tem preparo para nada a não ser conquistar, dominar um pessoal que deixa atrás um rastro de morte, o que estiver no caminho; mas ele vai lá e faz o serviço; terminado isso, você precisa remover aquela tropa e colocar o pessoal para administrar, cuidar daquilo que foi conquistado. Então nós estamos agora numa fase de administrar aquilo que foi conquistado. Quem tem 30% do mercado tem que cuidar de não perder. Nós, que tivemos marketing agressivo permanente, sempre atacando, agora temos que ter um marketing de proteção. E nos defender daqueles que querem agora o nosso lugar, que nós tomamos de outros. Então essa mudança de comportamento, ela exige outras pessoas treinadas para esse novo momento. É o que temos que fazer. Mas um dos pontos mais complexos é não cometer o erro que as grandes empresas cometem ou cometeram, e empresas de grande nome, que cresceram, chegaram aos primeiros pontos do mercado, a um ranking muito grande, e esqueceram as origens. No nosso caso é muito problemático esquecer as origens. O nosso relacionamento com o cliente é um relacionamento pessoal. Enquanto na área de automóveis você tem um relacionamento com o seu concessionário, e o concessionário com os clientes, porque são milhões de clientes, em caminhões não são tantos assim, são alguns milhares. E só algumas centenas deles são grandes. Essas empresas têm um relacionamento direto com a fábrica, não com o concessionário. E elas fazem questão que você as atenda adequadamente, que não esqueçam desse momento. Como foi muito difícil conquistar esse pessoal ao longo de toda essa história que eu contei, para mim e para os mais antigos da fábrica, nós preservamos essa importância de mantê-los conosco, de continuar tratando, de continuar fazendo com que aquela amizade, aquela confiança, se mantenha. A nova geração que chega, ela chega numa empresa grande e a tendência é que você, desconhecendo as origens, aceite naturalmente aquele cliente como um cliente qualquer, como um outro. Eu tenho certas regras, ele tem que obedecer, tem que fazer, sem saber quanto foi difícil que ele viesse do seu lado. Quantas concessões e quantas atenções nós tivemos que dar para que ele abandonasse aquela marca que fez exatamente isso com ele, que o considerou mais um cliente, mais uma pessoa, e passasse a não dar muita importância para ele, não o tratasse mais como algo especial? Cada cliente tem que ser tratado como um cliente especial, ele tem que sentir que ele é único. Quando você começa a achar que você tem muitos clientes, você é muito grande, e você não pode mais tratar os seus clientes como únicos, aí você começa a entrar numa área muito perigosa, que é a área em que todas as empresas grandes entram, vivem um certo tempo e depois caem, porque as que vêm de baixo conquistam esse pessoal, como nós fizemos. Então eu tenho um trabalho bastante grande de regularmente reunir esse grupo de executivos novos, de representantes de vendas, de equipe comercial, para discutir com eles esse tema. Nunca subestime, nunca achem que já conquistaram o cliente. Ele é volátil, ele vai embora. Se alguém der mais atenção, ele está mudando. Se você não der, ele vai dizer: “Bom, cresceu e agora não liga mais para mim. Quando era pequeno, eu era o rei aqui. Agora não sou mais.” Essa sensação de que o cliente é único e que ele reina permanentemente tem que continuar, não importa o tamanho da empresa. Só assim você se mantém lá em cima, senão você vai descer. Mas isso é fácil entender para quem esteve lá, mas é difícil de entender para quem chegou agora e não vivenciou a dificuldade de chegar onde estamos. E não tem livro que escreva, que alguém coloque; não tem curso que você possa dar, que transmita isso. Isso tem que ser transmitido quase como um processo de cultura indígena. São nas conversas à roda da fogueira que você vai transmitindo aquilo para que a nova geração conheça e saiba como é difícil fazer aquilo, portanto não perca, para não ter que começar de novo. E esse trabalho é permanente, treinando todo mundo, na mesma escola, do mesmo jeito que nós fizemos no início. Mais uma vez volta aí o ponto: não há nada preparado para isso, você tem que fazer isso acontecer. E

sentir que isso é necessário. As empresas que não fizeram isso, todas, não se sustentaram na crista da onda. E a gente sempre se aproveitou dos nossos concorrentes quando o cliente dizia para nós: “Eu vou ficar com vocês, que eu não conheço, mas vocês me tratam muito bem, vocês me dão atenção, vocês me atendem a qualquer momento. E eu me sinto bem sendo assim.” Trabalhamos com empresários, nosso cliente é jurídico, na verdade. Não é pessoa física. O erro, às vezes, é a gente pensar que negocia com uma empresa. Uma grande lição que a gente aprende na vida é que você não negocia com uma empresa, você negocia com uma pessoa, que é dona ou diretora da empresa. E as emoções dessa pessoa se confundem com as decisões daquela empresa. A empresa toma muito a decisão relacionada às emoções que essa pessoa tem, de gostar, de não gostar, de querer ou não querer. Nem sempre é totalmente lógica, tem muito de ser humano nessa história, apesar de que quem assina o cheque ou a nota fiscal que aparece é o nome de uma empresa, uma pessoa jurídica. No fundo, tem um homem lá, tem um ser humano que você precisa cuidar dele. E ele vai levar em consideração o tipo de relacionamento pessoal que você tem com ele, de confiança. Eu tenho, no meu celular, pelo menos vinte ou trinta grandes clientes permanentemente disponível para eles. Sábado, domingo, a hora que eles ligarem, eu estou na ponta desse celular para responder o que eles querem. Não que necessariamente eu resolva o problema deles, mas eu os atendo. É essa a sensação que eles precisam ter. É isso que a gente tenta transmitir para esse pessoal novo que chega: “Não trate essa pessoa como um cliente, como alguém que é um número, ou uma empresa. É uma pessoa que passa a olhar em você a Volkswagen. Você é a pessoa. Se houver algum problema, ele vai ligar para você.” Vai ligar para quem? Vai falar com quem? O consumidor quando se vê na frente de um problema, de um defeito, a primeira pergunta que ele se faz é: “Com quem eu vou falar? Eu vou falar com o Procon para reclamar? Eu vou falar com o concessionário? Quem é a pessoa a quem eu me dirijo?” E o que nós temos feito para nossos clientes é sempre dizer: “Olha, você se dirija a mim. Eu sou a fábrica.” Então eu sei que, atrás da marca, tem uma pessoa que eu já conheci ou que eu sei o nome, que eu tenho o telefone, e se eu tiver algum problema eu vou falar isso. Isso tem que ser preservado. E é essa a tendência de desaparecer. Vai ficando muito grande, as pessoas vão começando a dizer: “Não, fala com o concessionário, resolve com o fulano. Não é meu problema, é muita coisa. Eu já não estou em condições de fazer isso.” Aí é que você começa a ter os problemas sérios com seus clientes. Essa transmissão permanente de conversa é que vai fazendo com que essa nova geração, embora não tenha vivenciado, entre nesse mesmo ritmo. Até agora nós temos tido sucesso com isso e a coisa vai indo bem.

P/1 – Aproveitando que o senhor estava falando em nova geração, a Caminhões, em 21 anos de história, que o senhor estava falando, o consórcio modular, ele é uma coisa muito nova, muito moderna. Como foi esse pensar? Como foi para vocês, que começaram a pensar nele, essa primeira fase do consórcio?

R – É, foi a necessidade. A gente tinha que sair da Ford, porque recebemos um aviso de despejo: “Vocês vão perder a fábrica.” A gente brincava na época que tinha os sem-teto, os sem-terra e os sem-fábrica. Nós éramos os sem-fábrica. Precisávamos construir uma fábrica nova. Mas uma fábrica nova nos termos convencionais exigiria um investimento que nós não tínhamos recurso para isso. E enquanto você amortiza uma fábrica de automóveis pelo volume, que automóveis produz vinte, trinta mil por mês, nós tínhamos que amortizar uma fábrica fazendo vinte mil por ano. Então, quanto maior o investimento, mais longo o tempo de pagamento. E no final você está usando o dinheiro do acionista e ele tem um limite de paciência para ter seu dinheiro de volta, ou do risco que ele vai ter. Então nós precisaríamos minimizar esse investimento num ponto e dizer: “Bom, eu investi uma parte disso aqui, não investi tudo.” Por isso nós convidamos outras empresas para dividir conosco toda essa despesa inicial, que chegou quase a 300 milhões de dólares, na época. Nós não tínhamos esse dinheiro todo para fazer. Então convidamos empresas de grande porte e dissemos: “Olha, até hoje você produziu motores. Que tal você agregar novos negócios no seu negócio original? Ou seja, montar o seu motor e me fornecer motorização? Você vai ganhar um outro business e, com certeza, vai ganhar segurança, porque eu vou continuar comprando os seus motores. Que afinal é você que monta para mim, não sou eu que monto o meu caminhão. Da mesma forma que eu vou continuar comprando tintas da Basf, porque é o que usa a empresa, que monta, que pinta os caminhões para nós. Então é uma segurança. Eu te dou a segurança de ser um cliente que não muda de fornecedor. Além disso, te dou um trabalho porque você é especialista nisso.” Quem é mais especialista em pintar alguma coisa que não seja uma empresa que produz a tinta? Não tem ninguém mais especialista do que eles. Eles vão saber corrigir qualquer defeito, vão fazer um melhor trabalho. Mas se eu tentar fazer isso... É a mesma situação de hoje tentar ser clínico geral. Hoje já é difícil encontrar um clínico geral, que saiba do coração, cérebro, pé, dor nos rins. Cada um tem uma especialidade. Isso foi se tornando cada vez mais específico na Medicina. Engenharia só de motores, só de caixa de câmbio, só de eixo traseiro, só de chassi, só elétrica, enfim, tudo aquilo que era dividido. Nós não podíamos ser bons o suficiente para entender de tudo. Ao criar o consórcio modular, nós dividimos não só as responsabilidades como as engenharias. Enquanto uma empresa tradicional tem um grupo de engenheiros, pode ter lá quanto for, 100, 200, 300, nós temos um número muito maior de engenheiros especialistas, que só trabalham em engrenagens, na Meritor só trabalham em motores, na Cummins ou na MWM só trabalham em aço. Então temos as maiores especialidades, as maiores autoridades trabalhando para nós, nas suas empresas originais. E essas empresas, elas vivem do que? Vivem da especialidade e precisam fornecer a essa indústria permanentemente. Quer uma melhor oportunidade do que dizer: “Olha, você vem para a minha fábrica, você passa a montar o meu caminhão, eu vou continuar comprando de você o resto da vida, enquanto nós nos dermos bem. Está aqui o contrato. Se eu não me der bem com você, eu rescindo; se você não se der bem comigo, você também faz a mesma coisa.” No começo muita gente falou assim: “Isso não vai dar certo. Vai ter uma briga danada.” Nós tínhamos o contrato por cinco anos, cada um podia renunciar no quinto ano sem nenhuma multa. O quinto ano passou e ninguém saiu, ninguém mudou nada, porque as coisas andaram bem. Foi muito difícil no começo. Eu diria que o consórcio apareceu por absoluta necessidade, por não dispormos de dinheiro, tecnologia e conhecimento suficiente para fazer tudo sozinhos. Era muito pouco tempo, muito dinheiro e muito conhecimento. Nós precisaríamos entender de pintura, de motores, de tudo, para poder fazer aquilo funcionar. Era muito mais simples reunir todo esse pessoal. E isso também não nasceu da noite para o dia. Nasceu inicialmente daquela intenção do diretor internacional da época, que dizia: “Vamos aproveitar ao máximo a terceirização. Se vocês puderem terceirizar o máximo...” Acontece que quando começamos a discutir o que poderíamos terceirizar: “Bom, segurança? Está bom. Portaria? Está certo.” Essas coisas, limpeza... Alguém perguntou: “Mas por quê não a montagem?” “Porque não, porque tradicionalmente temos que montar.” “Mas por quê temos que montar? Podemos fazer melhor do que eles?” “Não, podemos fazer igual.” Mas quem melhor monta um motor? Quem produz o motor. Porque se não ficar bom ele já sabe. Quem vai fazer o trabalho de ajuste desse motor, para que ele não trepide o veículo? Melhor aquele que monta, porque se ele descobrir que o motor dele não está balanceado o suficiente, ele vai arrumar um jeito de balancear, senão ele vai ter um problema. E aí começamos. Quem melhor pinta? Quem faz a tinta. E quem melhor monta a funilaria? Quem faz a estamparia da peça. Porque se ela não montar bem, ele vai corrigir os estampos. Então começamos a desenvolver esse tipo de raciocínio. Quando se fez isso, foi feito um desenho de uma fábrica central com umas pétalas. Tanto que é hoje, quando você entra na fábrica

de Resende, tem a caixa d'água, você vê que tem uma espécie de umas pétalas na frente, de água. Aquilo representa o consórcio modular, que são as fábricas que estão em volta, abastecendo o sistema. Foi o desenho original e que, naquela época, como eram frações de fábrica, o primeiro nome que apareceu foi "fábrica fractal." Mas ela tinha um nome complicado, porque isso quis dizer uma coisa frágil, que quebrava. Podia ser entendido dessa maneira. Mais tarde, alguém teve o lampejo de pensar que era um consórcio de empresas. E como eram módulos que montavam, aí apareceu o termo "consórcio modular." Na época, o Lopes, que era o diretor, falou: "Registra esse nome, como sendo uma coisa da Volkswagen, que foi registrado." É um nome original Volkswagen hoje. Não tem tradução. Em qualquer lugar que você usar, você vai usar como consórcio modular. Isso se criou, esse tipo de orientação, pela necessidade, redução de investimento, aumento de conhecimento e velocidade de montagem. Então o que se fez? Cada uma dessas empresas que entraram no negócio foi consultada e elas disseram, depois de avaliar com as suas matrizes: "Bom, é uma coisa nova, que nos interessa entrar." Também para elas foi um laboratório, que elas entrariam e começariam a fazer isso como uma coisa inédita no negócio deles. E elas fizeram o desenho de como elas precisavam a instalação delas. Começamos a desenhar. Falava: "Eu preciso de um módulo que tenha aqui, essa ligação." Isso foi levado depois, as diversas empresas colocando, isso foi juntado num programa onde passava a linha de montagem no meio e daí vinha aquela posição de que a fábrica foi colocada. Alguém olhou aquele desenho depois e disse: "Bom, como nós vamos fazer uma fábrica que tenha esse desenho tão estranho?" Cada um escolheu uma posição para montar, porque precisava transferir a cabina para a pintura; a pintura precisa transferir para a tapeçaria; a tapeçaria vai colocar na linha, mas do outro lado está montando o chassi, que vai se juntar com a cabina. Ele vem numa outra ponta. Cada um precisava de um recebimento, precisava de um ponto. Isso foi desenhado numa planta e a fábrica, o que era? A fábrica era a cobertura. Então se desenhou o sistema, imaginou-se paredes e a cobertura em cima daquilo, ligando todo aquele quebra-cabeça. Então por isso que a fábrica tem essa figura estranha no sistema. Mas ela teve o início precisando reduzir custos, aumentar conhecimento e diminuir tempo. E na época se disse: "Será que isso vai funcionar?" "Só vamos saber se começar." E foi uma coisa muito interessante. A coisa andou. Levou muito tempo de colocação. Existem simbolismos. Na nossa sala de reunião, a mesa é redonda. Totalmente redonda, porque é onde se fazem as reuniões diárias do Consórcio Modular, para que não haja nenhum líder. Tudo tem que ser resolvido em consenso. Porque se a Volkswagen liderasse a ponta da mesa sempre teria aquela característica de ter alguém chamando. Isso levaria a um problema. O simbolismo da mesa mostra que não tem ponta. Aqui todos têm o mesmo poder de votação, esse consenso é diariamente discutido e acertado. Claro que, como temos empresas alemãs, empresas brasileiras, empresas americanas, enfim, de diversas posições, isso no começo foi difícil. Cada uma tinha uma política, cada uma tinha uma desconfiança da outra. Cada empresa tinha um plano de benefício para os seus empregados. Cada uma seguia uma decisão corporativa, ou pagava níveis de salários diferentes. Ou tinha horários diferentes. Quando foi criado isso, teve que todas as empresas se reunirem e criarem um único sistema de salário, um único sistema de horário, um único sistema de benefícios. Tudo igual, para que naquela divisão não houvesse troca de funcionários, ou sair dessa empresa e ir para aquela, só atravessando a linha amarela. Seria uma situação complicada. Depois, para evitar que existisse discriminação, criou-se o uniforme de Resende. Todas as pessoas, homens e mulheres, usam calça azul e camisa jeans escrito Volkswagen, e só num canto é que tem a marca. A Reusch usa o símbolo da Reusch, a Power Train usa o símbolo dela, mas todos têm o mesmo uniforme. Do diretor a quem faz limpeza na fábrica. Então esse tipo de situação integrou todas as áreas de forma que não houve aquela sensação de que eu estou lá de inquilino, ou de que eu estou lá, a fábrica é da Volkswagen, mas eu sou uma pessoa menos favorecida aqui. E hoje é normal, hoje não se fala mais nesse assunto. A coisa flui normalmente.

P/1 – Eu queria que o senhor me contasse um pouquinho do dia que o senhor ganhou esse pin que está na sua lapela.

R – Ah, eu ganhei alguns deles, mas esse de 40 anos foi recente. A gente não vê passar 40 anos. 40 anos passaram como se fossem dez, menos de dez. E quando a gente percebe, o tempo já foi. É muito emocionante você ver, é uma coisa importante. Seus próprios amigos, seus colegas que trabalham junto com você, uma homenagem desse tipo, com 40 anos, é o reconhecimento de que a gente não passou totalmente em vão nesse período. Fez alguma coisa que é reconhecida por todos como boa. Mas são dessas coisas boas, são dessas emoções boas que a gente vê que valeu a pena, anos de trabalho, de dedicação, que você não perdeu o seu tempo na vida, você não tem aquela sensação de olhar para trás e dizer: "O que eu fiz?" Então você fez alguma coisa. De quando em quando, alguém marca com um pin desse, dizendo: "Olha, tem mais tanto tempo." Eu recebi o de 30, que é igual, 35, falei: "Não vou receber o de 40." Recebi. Falei: "Não vou receber o de 45." E acho que não vou receber o de 45. Mas acho que até agora essa é uma homenagem e ela é muito bem vinda por quem recebe. Sou um dos raros funcionários da Volkswagen que recebeu isso. Isso é uma coisa de que eu me orgulho muito.

P/1 – E nesses 40 anos de Volkswagen, se o senhor tivesse que escolher um momento que foi, na sua trajetória profissional, mais significativo, qual seria?

R – Olha, eu acho que foi a inauguração da fábrica de Resende, porque nós fizemos uma aposta. Em 1981, quando lançamos o caminhão, eu já era o gerente de marketing disso e foi uma aposta no escuro. Sair com um caminhão Volkswagen, desconhecido, numa Volkswagen que não tinha cultura de caminhões, nem na matriz, poucas pessoas sabiam. Comentávamos com alguns visitantes, que chegavam da Alemanha, eles ficavam surpresos: "Vocês produzem caminhões?" "Puxa vida! Nem na Volkswagen sabem que eu produzo caminhão aqui." Era uma coisa exótica, como comer abacaxi ou tomar caipirinha no Brasil. E a gente tinha aquela sensação de que era apenas um laboratório mesmo. Pouca gente entrava no laboratório. Os laboratórios geralmente são fechados. Quando você está fazendo teste, você não deixa ninguém entrar. Então a gente sentia que aquilo era um caminho. A construção da fábrica de Resende foi a declaração de que a Volkswagen tinha assumido a sua nova vocação, que era produzir e vender caminhões e um orgulho para o nosso nacionalismo, pelo fato de ter desenvolvido aqui no Brasil sozinho essa coisa. E essa situação foi um momento de muita emoção, que vivenciamos durante a inauguração. Olhando aquele patrimônio todo, tendo saído de uma fábrica que era na verdade uma pequena fábrica da Chrysler, muito velha, cheia de problema, cheia de enchentes, e ter chegado àquele patrimônio gigantesco que é Resende é um salto. Foi um salto muito grande, que só foi conseguido com o trabalho que teve no Brasil. A probabilidade de dar certo a Volkswagen Caminhões era muito remota. Essa talvez tenha sido a nossa grande vantagem, a nossa principal concorrente, que era a Mercedes Benz, ela achava tão improvável que desse certo, que durante os primeiros anos ela pouco ligou para o que fizemos. E se ela tivesse ligado, se ela tivesse prestado atenção e resolvido naquela época nos bloquear, nós éramos tão fracos e tão sem experiência, que teríamos morrido. Mas o fato de ser tão improvável levou àquilo em que muita gente já perdeu a guerra, porque acha que é impossível alguém fazer alguma coisa, subestima a atividade do adversário. Foi a grande sorte que nós tivemos, subestimaram e deixaram que fosse andando. Quando acharam

que era um perigo, nós éramos fortes o suficiente para não acontecer nada, podíamos enfrentá-los. E Resende demonstrou isso, que nós éramos fortes o suficiente para a própria matriz arriscar e entrar num negócio. Ela sabia que não ia fazer isso na Europa, que era só no Brasil e daqui nós tínhamos que crescer para o mundo todo. Então para mim o momento mais importante da minha carreira foi esse. Dizer: “Bom, fizemos uma coisa suficientemente forte para convencer alguém de fora, que não entende desse assunto, a investir tudo isso que está investido aqui.” Não preciso dizer que foi um dia de choradeiras e tudo o mais.

P/1 – Senhor Dadalti, o senhor reconhece uma cultura Volkswagen?

R – Na Caminhões?

P/1 – Na Caminhões, no todo.

R – Eu reconheço. Eu posso falar muito mais pela área de caminhões, porque eu nunca vivenciei a área de automóveis. E na área de caminhões a cultura Volkswagen é fortíssima. Ela mudou o conceito de tratamento de cliente, de produção, foi feita uma mudança radical, desde a fábrica modular, até essa parte dos conselhos consultivos. Desenvolvimento de produtos, consultando cliente. O relacionamento, tipo de tratamento que nós damos no pós-venda, ninguém faz isso. E muitos tentam fazer. Só que você não faz isso da noite para o dia. Não adianta você querer fazer. Eu vejo muita declaração aí: “Não, nós vamos fazer isso, nós vamos fazer aquilo.” Eu fico pensando: “Olha, levamos tantos anos para conscientizar centenas de concessionárias para fazerem isso, o nosso pessoal, anos e anos de trabalho. Não é porque uma pessoa quer fazer que essas coisas acontecem.” Aí vem o que eu acho a cultura. Você precisa ter essa cultura, essa disposição. E essa cultura tem muito a ver com essa conversa que tínhamos antes de transmitir para a nova geração o que tem que ser feito. O que nós estamos transmitindo é cultura. Hábitos, costumes, tradição. Porque você não consegue escrever isso em livro. Você tem que contar a história. Essa coisa é uma coisa muito de dentro da alma, do processo. Agora a cultura somos nós mesmos. O que você faz é aquilo que cada um sente e quando você sente esse tipo de coisa você está transmitindo para as outras pessoas aquelas sensações, suas emoções, suas crenças, aquilo que você acredita. Se alguém espera chegar numa Volkswagen e encontrar uma norma para a sua cultura, não existe. Você é que cria isso, você é que estabelece. Estabelece as fronteiras, para onde você vai, vê se está certo ou está errado. Todo o seu erro você corrige. Essa é a sua boa intenção. Certa ou errada, é a nossa cultura. Então eu reconheço que existe uma cultura totalmente diferenciada na Volkswagen. Ela tem uma cara própria no processo. É esse o sucesso que ela está tendo, pelo menos na divisão de caminhões.

P/2 – Senhor Dadalti, como o senhor vê a importância que tem a Volkswagen de estar resgatando esses 50 anos de história do Brasil?

R – Ah, eu acho o seguinte, a gente não tinha o hábito de fazer história. Eu acho isso fantástico porque volta a ponto de que alguém tem que contar para quem está chegando como foi toda essa situação. Isso que nós estamos fazendo aqui, eu tenho feito de uma forma empírica, não técnica como essa, para o meu grupo que chega no dia a dia, tentando levar a ele uma cultura nossa. Como as coisas devem acontecer, como aconteceram e porque elas precisam, para frente, ter essa trajetória, ou pelo menos a mesma filosofia. Claro que elas vão sofrer transformações à medida que o tempo vai passando, mas a espinha dorsal tem que estar apoiada na história da própria marca no país. O que eu vejo nessa montagem aqui é uma forma técnica e clara de encontrar essa nossa espinha dorsal. Como nos criamos aqui? De onde saímos? Como nos estruturamos? Aonde vamos? Como nós vamos fazer para não nos perder no caminho? Se nós tivermos um conhecimento da trajetória que já passamos, provavelmente o nosso rumo fica mais fácil de ser traçado. Se nós não sabemos de onde a gente vem, você não sabe que rumo tomar no futuro. Qualquer rumo é bom. Acho que nós temos que encontrar qual era a trajetória do passado para poder saber qual é o melhor rumo no futuro. Acho que vocês estão fazendo aqui um negócio muito importante e muito útil para todos. Eu espero que as próximas gerações encontrem algo de útil para tudo isso e orientem suas decisões olhando o que foi feito de certo ou de errado no passado.

P/1 – E como o senhor avaliaria o papel da Volkswagen no Brasil? Quer dizer, o Brasil seria diferente se a Volkswagen não tivesse chegado ao país?

R – No que diz respeito a caminhão, seria. Por quê? É uma coisa, assim, sempre a gente volta um pouco atrás e pergunta: “Será que nós fomos tão inteligentes, tão diferentes? E que criamos coisas novas, porque sabíamos que era necessário?” Não, nós criamos coisas novas porque tínhamos que sobreviver. E não tínhamos a menor noção que isso no futuro ia dar certo ou ia dar errado. Mas era uma maneira de, na época, resolver alguns problemas que existiam. Hoje a Volkswagen Caminhões, por exemplo, ela tem uma clara visão de mercado. O nosso slogan é “Caminhões sob medida”, porque ela é uma empresa que faz o que o cliente quer. Ele faz a encomenda, eu atendo o que ele quer, eu pinto na cor que ele deseja, eu faço a largura do caminhão. À medida que nós vamos percebendo que os clientes começam a procurar outras modalidades de produto, nós vamos desenvolvendo aquela modalidade, botamos em linha. Então hoje eu tenho 19 modelos diferentes de caminhões, mais de 300 versões, que ele pode escolher como ele quer. Em 45 dias, em média, eu entrego o produto que ele quiser, pintado na cor que ele quiser. Desenvolvemos uma pré-venda, uma engenharia de pré-venda, que recomenda ao cliente o melhor produto Volkswagen para fazer aquele trabalho dele, seguindo aquela linha que não existem mais os clínicos gerais do passado. Antes os caminhões eram sempre iguais, como os chineses fizeram no passado, comprava um, servia para tudo. Claro que um fazia um trabalho muito bem, o outro muito mal. Porque não era feito para tudo. E nós quebramos essa posição, mudando todo o sistema: “Faço o que você quer.” Fomos ao extremo. Hoje temos um centro de modificação que faz a alteração completa no produto, inclusive depois de montado. O veículo é totalmente reestruturado. O cliente fala: “Ah, eu quero rebaixar o chassi, eu quero tirar a suspensão traseira, eu quero colocar terceiro eixo.” Enfim, tudo aquilo que tecnicamente é possível e recomendável pela engenharia para fazer o trabalho que esse cliente quer: “Eu transporto cristal, quero uma suspensão a ar, porque senão me quebra os cristais.” Nós temos transportes incríveis. Por exemplo, a Granja Rezende, que é um enorme cliente nosso, que provavelmente produz 50% dos frangos que a gente come no país, ela produz pintos de um dia. E nós temos nossos veículos transportando isso. Então isso é uma coisa, assim, complicadíssima para transportar. Esses pintinhos nascem, são separados, encaixotados, colocados e transportados às granjas. E lá virarão frangos. Eles são transportados rapidamente senão eles morrem. E não podem ficar mais tempo, porque não há espaço. A produção é milhões por dia, é uma coisa absurda. Então o cliente exige um caminhão que tem que ser rápido, tenha ar condicionado para manter vivo o produto.

Você tem que fazer aquilo que ele deseja. E no passado a posição era o seguinte, era muito impositiva: “Bom, eu entrego o que eu tenho e você adapta ao que você precisar.” Era assim que o cliente via. Como ele tinha essa posição do meu principal concorrente, eu só podia conquistar esse cliente se eu dissesse para ele: “Eu faço o que você quer.” Aí ele falou: “Bom, se você faz o que eu quero, eu não preciso mudar, eu me interessando em comprar o teu produto.” E a maioria dos meus clientes foram sendo mudados ao longo do tempo e a nossa marca foi crescendo por fazer aquilo que o cliente desejava. E durante anos os nossos competidores não reagiram a isso. Eles continuaram utilizando aquela posição mais de liderança ou de arrogância até, de dizer: “Olha, não, eu não posso, a minha fábrica é estruturada para fazer produções seriadas.” Quando nós criamos o consórcio modular em 1996, uma das razões também que estava implícita aí era a capacidade de tornar mais ágil esse tipo de atendimento. Uma vez que eu tinha todos os fornecedores dentro de casa, era muito fácil eu acioná-los para mudar um produto: “Eu quero esse motor, aquele motor, aquela caixa de câmbio.” Então os fornecedores participam disso, eu posso produzir aquilo que o cliente quer. Se eu fosse uma fábrica regular, o meu fornecedor ia dizer: “Olha, você não me pediu isso. Você tem que me pedir com 90, 120 dias.” Ele, estando dentro de casa, participando do meu dia a dia, ele fala: “Eu vou dar um jeito de produzir isso.” Ele reduziu os seus ciclos e permitiu que a gente entregasse o produto em condições mais rápidas. Então isso mudou a cultura. Hoje, todas as marcas do Brasil dizem: “Eu também faço o veículo sob encomenda. Eu também produzo o que o cliente quer.” Mas essa foi a marca registrada que a Volkswagen colocou. Nós, seguramente, mudamos a cultura de transporte desse país.

P/1 – Para nós terminarmos, o senhor poderia dizer para nós como o senhor se sente dando o depoimento, ter vindo dar o seu depoimento da Volkswagen?

R – Eu me sinto muito bem porque essas coisas normalmente a gente fala com a gente mesmo. Ou no máximo com a minha mulher em casa, que conhece a história tanto quanto eu. E tem pouca oportunidade de registrar. Esse resgate da história faz com que a gente mesmo avalie que houve um trabalho grande no processo. Que o tempo, que pareceu tão longo dito em anos, na verdade não foi sentido e que aquelas decisões tomadas no passado, que não tinham a certeza de que estavam certas ou erradas, apenas foram tomadas porque precisavam ser, hoje, resgatando essa imagem, a gente vê que trilhou o caminho certo. O sucesso está na capacidade de você errar menos do que acerta. Então podemos avaliar hoje que, ao longo desse tempo, a gente acertou mais do que errou. Por isso que temos sucesso no que fizemos aqui. E tivemos essa chance de resgatar, lembrar esse assunto. Eu mesmo, falando aqui, lembrei de coisas que eu já tinha até esquecido. Foi muito bom.

P/1 – O Museu da Pessoa agradece, nós agradecemos a sua presença, a Volkswagen, pelo senhor ter vindo aqui e dado o seu depoimento.

R – Eu é que agradeço a oportunidade e a honra de participar desse grupo, que está formado ou está dando depoimentos a respeito da imagem da Volkswagen. Para mim é um prazer muito grande ter trabalhado nessa empresa há tantos anos e continuar nela. Tenho orgulho de ter tido a oportunidade de vivenciar talvez a melhor época da indústria automobilística. Hoje tudo é possível, hoje está tudo pronto. Mas eu tive a chance de trabalhar numa indústria em que nada estava pronto. Tudo tinha que ser feito. Isso é uma chance que eu tive e nenhuma pessoa que chega hoje vai ter mais. É uma coisa que a gente tem que agradecer de ter participado nesse momento da história.