

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

## **Expansão automobilística no Brasil**

História de [Herbert Demel](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 10/07/2020

---

Projeto 50 anos da Volkswagen no Brasil  
Entrevistado por José Santos e Elizabeth Quintino  
Depoimento de Herbert Demel  
São Paulo, 16 de agosto de 2002  
Realização Museu da Pessoa  
Código VW\_HV018  
Revisão Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Boa tarde, doutor Demel, queria iniciar a entrevista pedindo para o senhor falar o seu nome completo, data e local de nascimento.

R – Meu nome é Herbert Demel, nascido em Viena, 14 de outubro de 1956.

P/1 – O senhor podia falar um pouquinho o nome de seus pais e que atividade eles faziam?

R – Meus pais e minha família são psicólogos e psiquiatras. E eu saio deste rumo, como protesto, indo para a técnica.

P/1 – O senhor podia descrever um pouco a região de Viena onde o senhor morava na infância? O senhor se lembra?

R – Olha, nós mudamos para uma pequena cidade perto de Viena, quase depois do meu nascimento. Os meus pais trabalharam como médicos psiquiatras lá; tenho uma irmã, seis anos mais velha, que é psicóloga e está trabalhando em Viena, na Universidade.

P/1 – E qual o nome desta cidade que vocês se mudaram?

R – Se chama “Cidade do Ferro”, se você quer traduzir, mas não tem ferro lá.

P/1 – E o senhor passou toda a infância lá?

R – Até 18 anos, depois fui para a Universidade, em Viena, de volta, para outros sete anos mais ou menos, fechando Engenharia e depois

trabalhando em um Instituto na Universidade para fazer uma promoção, está certo? Promoção se chama? Para tirar um doutorado. Depois indo para a indústria, primeiro alemã.

P/1 – E quando que desperta no senhor esta vocação para a Engenharia?

R – Olha, cada um tem sonhos de juventude. Você, às vezes, quer ser médico para animais e depois se vê fazendo corridas de carros. Saio mais deste patamar. E meus pais, com esta profissão, sempre me deixaram fazer o que eu queria, durante dois meses, esperando que eu fosse voltar para a Psiquiatria. E não voltei. Não fiz corridas, eu próprio, mas fiz carros para eles (risos).

P/1 – E o senhor resolveu estudar então Engenharia Mecânica?

R – Engenharia Mecânica.

P/1 – E como foi esse período da Universidade?

R – Foi um período com grande liberdade, com a necessidade de realmente estudar nos primeiros um ano e meio, e eu perdi metade porque usei mais da liberdade da vida do que estudei. E depois, eu diria, me acostumei para o ritmo normal e no fim me tornei mais rápido do que o necessário. No fim estudei um ano e meio a mais do que teoricamente necessário e quase perdi os outros primeiros um ano e meio.

P/1 – E aí depois o senhor faz mestrado, doutorado...

R – ... Fiz. Fiz em um ambiente termodinâmico de motores, se você quiser, seguindo as partículas da gasolina em tubos entrando na área onde a combustão está acontecendo, explodindo e seguindo isso de novo no escapamento até o fim. Bem teórico e bem prático. Mas isso na Universidade é uma dissertação. E depois mudei de motores para freios, freios com Bosch, depois fiz um pequeno estágio dentro da federação Bosch que foi tudo que tem a ver com transmissões, seja eletrônica, seja mecânica, seja hidráulica. Depois saio da Bosch e juntei-me a Audi. Primeiro responsável, de novo, voltando para acelerar os carros, motores, transmissões, tudo que está no meio do carro até os freios. Desenvolvimento. Depois assumi a responsabilidade de desenvolvimento da Audi. E depois assumi a presidência Audi e sai para Brasil.

P/1 – E quando aconteceu esse convite para vir ao Brasil?

R – Aconteceu em setembro de 1996. Ainda em segredo. Permaneceu em segredo até o conselho da Audi formalmente decidir. E eu ainda permanecia lá, porque nós fizemos uma troca de três, como triângulo. Pierre Smith indo para a sede, eu chegando aqui e meu sucessor assumindo a Audi. Isso durou mais ou menos seis meses. Quer dizer, cada um foi o substituto do outro em três lugares bem distantes, três mil quilômetros de um para o outro. Viajamos muito. Em primeiro de maio de 1997, nós pousamos aqui e permanecemos aqui.

P/1 – Qual foi sua primeira impressão ao chegar ao Brasil e visitar Anchieta? Qual foi o primeiro desafio?

R – A primeira impressão... Tinha, na realidade, quatro fábricas no Brasil: uma em Resende, ainda só montando e ainda não pintando e fazendo armação, que precisava ser finalizada; uma em Taubaté, andando em pleno vapor e relativamente tranquila; uma em São Carlos, boutique chique pequena de motores; e a Anchieta, muito mais cidade do que fábrica. E no começo sabíamos que a reestruturação da Anchieta seria um dos maiores desafios para os próximos anos. Construímos Curitiba para servir como novo exemplo industrial dentro da Volkswagen. E começamos um trabalho de convencimento, primeiro dos executivos, de que a Anchieta precisava mudar. Bem antes de realmente começar a mudar a Anchieta. Durou quase um ano até todos, nem quero dizer todos, até os executivos acreditarem. E você sempre tem em um processo de mudanças, uma massa crítica que precisa apoiar. Você vai sempre ter uma massa neutra que nem apoia nem perdoa, você vai ter sempre uma turma que não quer. E até chegar neste nível, quase precisamos de um ano antes de realmente começar a mudar. E de lá para cá estamos em ritmos conhecidos com alguns barulhos necessários, ajustando a Anchieta. Decidimos neste tempo também que não vamos fechar a Anchieta e vamos instalar, investir na linha Polo lá. O que, se você quiser está feito. Disse na inauguração da linha Polo que foi seu primeiro passo para a reestruturação. Vai ter ainda alguns em frente para chegar em um patamar mais fábrica e cada vez menos cidade.

P/1 – E doutor, também isto durou então, quer dizer esta preparação para a mudança de atitudes durou um ano?

R – Sempre dura bastante tempo. Nós tínhamos neste tempo, na Anchieta, 24, 25 mil empregados e hoje estamos com 15 mil. Uma mudança deste patamar, eu disse, nós finalizamos um primeiro passo, precisa de muita convicção das pessoas e muita coragem para fazer. E explicar o necessário, para mudar leva tempo, também nos executivos. Porque mudança é sempre ligada ao medo. E mudanças grandes ainda mais.

P/1 – E o senhor considera que esta mudança foi num prazo que o senhor esperava ou foi mais lenta?

R – Depende do ângulo de ver. Para um sindicato, com certeza, foi demais rápido. Se o ambiente tivesse sido mais ou menos estável, o mercado, no mínimo, estável, até um pouco crescente, não teria tido a necessidade de ser mais rápido. Mas, infelizmente, tudo aconteceu no mesmo tempo em que o mercado começou a cair. Quer dizer, em 1997, tinha um mercado de 2 milhões, no Brasil; 1998, um ponto seis; 1999, um ponto dois. Quer dizer, no mesmo momento em que o mercado caiu e, no mínimo, dez novos competidores entraram e começaram a produzir de forma local. Isso aumenta a pressão em cima da reestruturação e aumenta a necessidade da velocidade de reestruturação. E olhando de hoje para trás, dá uma visão empresarial de que foi até demais lenta. E olhando de trás para frente, foi mais rápido do que o previsto. Mas você não é dono da economia geral. Você faz parte de um mercado. Você pode, como nós fizemos, desenvolver a competência de exportar, e hoje somos o quarto maior exportador do Brasil e exportamos mais do que 50% de toda a indústria automobilística, como Volkswagen. Para fazer esta transição, esta transparência um pouco mais suave. Mas você não pode evitar que no fim a indústria, toda a indústria perdeu mais ou menos um bilhão de dólares por ano nos últimos cinco anos. E uma indústria não pode perder dinheiro para sempre, porque senão também está pondo em perigo os que ainda trabalham dentro. E por causa disto você precisa ajustar a velocidade sempre rápido demais para alguns e lento demais para outros.

P/1 – Doutor Demel, queria perguntar para o senhor um pouco sobre a fábrica de São José dos Pinhais, que o senhor acompanhou um bom pedaço, e o que ela representa para Volkswagen do Brasil como um todo.

R – São José dos Pinhais primeiro foi concebida nos tempos áureos na Audi. E nós sempre precisamos lembrar que a indústria, que o mercado automobilístico cresceu brutalmente entre 1993 até 1997. Quer dizer, todos viram que o crescimento e a capacidade das fábricas instaladas foram usados até os limites. Quer dizer, eles trabalharam sábados, até domingos, e foi necessário criar novas capacidades. E planejamentos estratégicos sempre partem de uma certa estabilidade. Quer dizer, enquanto o mercado sobe no mínimo dois dígitos por ano, até 1997, um planejamento estratégico nunca consegue prever uma queda abrupta. Os mais conservadores acham que vai continuar assim. Os mais agressivos acham que vai continuar crescendo. E por causa disso, as fábricas tradicionais, as montadoras tradicionais, investiram em capacidade e o aumento da indústria atraiu também todos os novos que chegaram dizendo: “Olha, o Brasil está decolando.” E ninguém viu antes, que depois vai chegar uma queda de 40%. E Curitiba foi planejado neste tempo, antes. E quando eu cheguei aqui, com os cavalos ainda na grama, em Curitiba, nunca acharam que teria uma fábrica lá. E lá começamos as obras. E eu diria, fizemos uma das fábricas mais chiques, se não a mais chique, do grupo Volkswagen. E inauguramos a fábrica poucos dias, nem uma semana depois, da maxidesvalorização. Com novos produtos, Golf, Audi A3 que antigamente foram previstos de alcançar volumes muito maiores no Brasil. E nós não tínhamos planejado exportar tanto como nós exportamos hoje. Mas com a mudança da macro economia, com a mudança do mercado, nós viramos mais para exportações e hoje abastecemos todas as Américas com Golfs e Audi A3. O que faz Curitiba ser economicamente viável, mas o que mostra também como novas fábricas podem ser competitivas dentro do Brasil. E aqui nós voltamos para a Anchieta. A Anchieta está longe de ser tão competitiva como Curitiba hoje está e para alcançar um nível razoável de competitividade, todo este processo da reestruturação está acontecendo. E também com o Polo lá, se você quiser cercamos uma área que está Polo só. E hoje tratamos a Anchieta não como uma fábrica. Nós estamos dividindo a Anchieta em pedaços, cuidando especialmente da área Polo para deixar esta área, com certeza, competitiva. Os Gols vão migrar, pouco a pouco, para Taubaté, o que sempre dizemos e nós vamos deixar Taubaté cheio, mais tempo quanto possível, e deixar o volume da Anchieta cair para continuar reestruturando. E o Polo vai permanecer na Anchieta e também garante a Anchieta ao longo do tempo. Mas nós já dizíamos na última liberação de pessoal, quando nós reconquistamos a flexibilidade de quatro dias, que a Anchieta está em um caminho para 7 mil pessoas trabalhando como fábrica, e hoje tem 11 mil, mais ou menos. Quer dizer, já no último outubro fizemos público, e também o sindicato sabe que ainda está bastante em frente para mudar.

P/1 – Em relação ainda a nova Anchieta, quando que vocês começaram a pensar nesse projeto? Em que ano?

R – Em 1997. Bem antes da queda do mercado, porque foi visível. Você está chegando como um japonês, visitando o país. E você está começando, mentalmente, a fotografar o que vai ter pela frente. Eu já disse antes, Resende ainda só existia em pedaços, ainda tinha fraldas, precisava ser finalizada. São Carlos foi pequena e chique. Curitiba ainda para fazer. Os cavalos na grama ainda não sabiam que teria uma Curitiba lá. E a grande cidade Anchieta começou perceber que precisava mudar. Os produtos sabiam que precisavam mudar. E eu não quero concentrar demais nas infraestruturas, porque até o momento nós falamos só sobre infraestruturas. No fim, nós vendemos carros. E por causa disto é necessário que nós coloquemos o foco um pouco menos na estruturação da Anchieta e mais na oferta de carros da Volkswagen do Brasil, porque isto sustenta a casa e não a reestruturação da Anchieta.

P/2 – Doutor Demel, o senhor é um presidente que tem um grande conhecimento de carros. O senhor conversa sobre carros, sobre o produto e o senhor sabe dizer como ele é, como ele é feito. O senhor conhece as peças, o senhor conhece como ele é. E o senhor é uma pessoa que sempre esteve envolvida com automobilismo, com os carros. E o senhor, provavelmente, eu tenho certeza de que o senhor saiba de toda esta trajetória dos carros Volkswagen nestes anos todos. Nós podemos começar com o Fusca e hoje nós estamos com o Polo. Como que o senhor vê este

desenvolvimento tecnológico desses carros? Porque a Volkswagen do Brasil, ela é vista como uma empresa brasileira, ela é vista como produto brasileiro. E os carros, eles são vendidos pelo simples, não é pelo simples fato, não é isto que estou dizendo, mas por ser Volkswagen, a marca. Porque ele é um produto que é visto no Brasil como um produto de qualidade, um produto que vai durar muito, um bom produto. E isto tudo se deve a todo este desenvolvimento destes 50 anos. O senhor poderia comentar um pouquinho dessa tecnologia Volkswagen?

R – Eu vou tentar. Nós, primeiro, decidimos, bem cedo, como o grupo ia entrar no Brasil, 1953, se você quiser, Anchieta como berço disto. Começamos a fazer Fuscas e a fazer Kombis. E, querendo ou não, nós ainda fazemos Kombis. Eles mudaram um pouco, mas são filhos, não muito modernos, dos Kombis dos anos 1950, 1960. O que mostra isto? Mostra que o poder de compra, a forma das estradas não pavimentadas, a necessidade de ter uma oferta de produtos que são, em um lado robustos e no outro lado fáceis para consertar, e que são confiáveis, podem viver 50 anos como carros novos. Os jornalistas detestam isto, mas infelizmente os jornalistas mal entendem que eles não são os clientes alvos. Você vai ver cada vez menos Kombis em São Paulo, por exemplo, mas a participação dos Kombis no interior ainda está altíssima e faz sentido por causa desta facilidade, por causa da robustez. E hoje, Kombi está, eu diria, ainda o único carro comercial onde você pode transportar 15 pessoas que nem cabem no carro, em ruas feitas para 100 mil quilômetros, sem quebrar o carro, de um lado. De outro lado os Fuscas. Tinham novos produtos, os Gols começaram a aparecer, os Santanas começaram a aparecer. E nos anos 1980 e no começo dos anos 1990 atravessamos de novo uma turbulência brasileira onde nós decidimos casar com Ford para sustentar a turbulência mais facilmente. E se dois competidores casam, em um subcontinente só, você pode ter a certeza que as matrizes... Eles decidiram isto, mas não cuidam realmente das crianças, porque são crianças competitivas que foram artificialmente casadas. Este caso, eu diria para os dois, em um lado, uma fase mais fácil para sustentar estes 10 anos, mas no outro lado, uma parada no desenvolvimento das marcas dos dois. Nós misturamos produtos, você tinha dificuldades de dividir um Ford de um Volkswagen como produtos; as placas foram diferentes, os símbolos foram diferentes, mas os carros foram bem parecidos. E aqui, eu diria, todos os dois perderam uma certa identidade. Mil novecentos e noventa e três, 1994, decidimos divorciar de novo. E divórcios também são sempre difíceis, porque um perde a casa e outro sai com a televisão, um terceiro geladeira, um compra a geladeira e tem divisões, o outro começa a construir casas de novo, o que causa uma nova turbulência. E acompanhando a Ford neste tempo e nos últimos anos, eles se infecionaram muito mais nos primeiros anos depois do divórcio do que nós. Mas nós também saímos com um leque de produtos que foi chamado envelhecido, que foi chamado dinossauro e, até um certo nível, tinha uma verdade atrás. Foi exagerado, mas tinha uma certa verdade. Esta, muito provavelmente, também é uma causa porque estou aqui. E nós começamos. Em 1997, fizemos as quatro portas dos Gols, porque não tinha Gols quatro portas. As quatro portas dos Paratis, não tinha quatro portas, os Paratis. Depois fazendo um facelift do Santana, que também é uma história interessante, porque pode querer ou não o Santana é um carro ultrapassado. Mas vende 50% mais do que um Vectra, hoje. Por que vende 50% mais do que um Vectra? Porque está alcançável, está relativamente barato, está não um Kombi, mas está o custo, está simples a manutenção, tem poucos defeitos, tem alta qualidade de venda. São todos estes velhos valores Volkswagen que ainda servem para a maioria dos taxistas em São Paulo. Para bastantes ricos que usam estes carros como blindados para se esconder das armas nas ruas. E nós estamos mais em perigo de aumentar o volume de Santana e Kombi do que em perigo de parar de produzir. Chegou a geração três do Gol, do Parati e do Saveiro. Eu diria com a geração três, nós estabilizamos a família Gol de novo. Ainda tenho a geração dois como carro de entrada e chegou o Golf, chegou o Audi A3, chegou o Polo e vão chegar, antes da divulgação desta fita, ainda alguns bichos no caminho. O que fizemos? Sabendo que a oferta dos produtos foi relativamente velha, nos focamos muito forte na modernização dos produtos e em paralelo na infraestrutura para fazer produtos que ainda têm nada a ver com a reestruturação da Anchieta. E vamos quase na contramão da concorrência. Olhando para a Fiat... Fiat sempre é, foi e vai ser uma marca de entrada relativamente barata, também. E ninguém quer comprar um Fiat Uno. O desejo é comprar um outro carro, mas o poder de compra não serve e com a entrada mais baixa, está o Fiat Uno. Ninguém quer comprar um Gol Special. Mas a menor entrada da Volkswagen é o Gol Special. Está sonhando de um Golf, mas compra um Gol Special porque acha que vai conseguir comprar um Golf em dez anos. Está ok. E nós trabalhamos muito mais no posicionamento da marca. Renascer a Volkswagen como marca desejada, do que só como marca que tem uma tradição, que vai ser comprado. E ninguém lançou tantos produtos posicionados, relativamente altos neste tempo. A GM [General Motors] lançou, se focou muito mais nos Celtas. Nós não nos focamos no Celta, nós vamos para cima, para recriar um valor maior da marca. Porque no fim, o que vale não é o volume dos carros vendidos. Também tem um valor. No fim, o que vale é quanto poder de compra você consegue atrair dentro do mercado. E, às vezes, pode ser bem mais interessante vender 30 mil Golfs, do que 100 mil Unos. No momento da venda é muito mais para o futuro da marca. E por causa disso, nós ainda lideramos o mercado, se nós estamos comparando sério. Porque nós podemos comparar marca, nós podemos comparar grupo. Os jornalistas estão, às vezes, comparando marca contra outra marca. É bem seletivo o que é feito. Tanto faz. Podem até liderar o mercado. O que vai ser decisivo no futuro é o posicionamento da marca. O desejo de ter o valor da marca e não o volume em um valor x. Eu diria que esta foi a concentração.

P/2 – Aproveitando um pouco o que o senhor está falando neste caminho. Na Alemanha, na Volkswagen alemã, eu soube que nós estamos com um carro que faz até mensagem na pessoa quando ela está dirigindo. Diríamos que não é um carro como nós chamamos aqui, de carro popular. E pelo que o senhor está falando, eu posso entender que a Volkswagen, ela agora a partir do Polo, vou pegar o Polo porque foi o último lançamento, ela vai seguir numa direção mais ou menos como o da Alemanha em carros mais especializados, mas não num carro popular?

R – Não posso dizer isto porque o Gol, sem dúvida, é um carro popular. O Gol é o carro popular mais vendido de todos. Os nossos queridos concorrentes estão, às vezes, dizendo: “Está ultrapassado.” Mas este é o desejo deles. Falam sobre o motor longitudinal, tem um motor longitudinal, mas o Mercedes, tem um... Não é tão comum nos carros pequenos. Mas do outro lado, o motor longitudinal oferece um maior nível de segurança também. E revistas que comparam segurança mostram que o Gol está mais seguro. Quer dizer, são mais vendidos, estão mais seguros, pode ser que tenham um desenho, este ano, que outros já têm mais moderno, mas tanto faz. Tem a vantagem da manutenção, tem a vantagem maior de revenda, tem todos estes valores que nós tradicionalmente temos. E você pode ter a certeza de que no ciclo da vida, o Gol está bem mais barato do que alguns dos competidores dele que têm um preço menor, como carro novo. Você vê isto bem nas frotas. Frotas decidem muito, economicamente. É bem racional. Compra Gols bem mais do que outros. Você vê isto menos no consumidor individual, porque o consumidor individual ainda tem uma lembrança dos tempos inflacionários. Cada vez menos, mas ainda acham que o valor de compra está mais

decisivo do que realmente está no decorrer da vida. Vai mudar com o tempo também, se os níveis da inflação permanecem baixos e vão permanecer, muito provavelmente. Quer dizer, nós temos populares. Nós vamos continuar fazendo populares, mas nós não queremos ser baratos. Nós vamos também oferecer, continuar a oferecer, um bom equilíbrio custo-benefício. Mas não só barato. Este muda. E falando sobre o Golf, eu diria o Golf está, no momento, o carro mais luxuoso que pode ser produzido aqui. Porque um nível a mais teria tão pouca demanda que é melhor importar do que fazer local. E os focos, claramente, estão mais no lado da entrada e popular, se você quiser. Popular vai mudar também com os novos IPI's [?], que felizmente chegaram. Mas não como oferta mais barata. Com a melhor forma de equilíbrio entre custo-benefício, que alguns podem achar caro, mas que na realidade valem mais do que muito baratos.

P/1 – Eu queria falar um pouquinho do Polo. Eu queria saber como é que o senhor está vendo estes primeiros meses após o lançamento, como é que estão as respostas do mercado ao Polo?

R – Até o momento está até difícil de avaliar. O Polo está reconhecido como o carro melhor dentro da faixa dele. Quer dizer, Polo foi lançado quase em paralelo com o novo Corsa e com o novo Fiesta. E ninguém está duvidando, jornalistas, clientes, que o Polo está o mais chique, com a maior validade dentro do carro. Visível, perceptível, menos carro de plástico, menos sapato de plástico do que outros. Isto também tem um custo, isto também tem um preço. Eu diria, nós estamos dominando, no momento, o segmento em que nós oferecemos o Polo. E nós conscientemente posicionamos lá, porque nós queríamos que os Fiestas e Corsas novos competissem mais com o Gol do que com o Polo. O que funcionou. Com o novo IPI, que não está artificialmente favorecendo só os (umbríitos?), porque também clientes não desejam carros (umbríitos?). Eles desejam carros acessíveis. Eu diria o Polo vai até aumentar um pouco em participação do mercado ao longo do tempo. Do outro lado, precisamos reconhecer que o Polo nasce em uma faixa de mercado onde o poder de compra limita a demanda. E o produto de entrada Polo, também ao longo do tempo, dos próximos poucos anos, já vai só ser alcançável dos 25% mais ricos dos clientes dos carros. A faixa abaixo do Polo ainda vai permanecer em 75%. Quer dizer, nós não podemos achar que o Polo vai ter grandes volumes. E nem achamos. Vamos de novo exportar Polos, vamos exportar mais do que outros. Mas oferecemos esta "desejabilidade" e expandimos a marca como desejável. O Golf está dominando, o Polo está dominando e o Gol está dominando. E as irmãs e irmãos do Polo vão ser ao lado um pouco para cima e depois vão chegar irmãos mais baixos para reduzir cada vez mais a nossa dependência da família Gol. No outro lado, vamos continuar modernizando tecnologicamente o desenho, e a família Gol vai continuar liderando o mercado para os próximos muitos anos. E se nós fizéssemos, uma vez, um substituto do Gol sobre o qual todos falam, seria de novo um Gol porque Gol é uma marca dentro da marca Volkswagen. E ainda em cada quatro carros no Brasil está um Gol ou um da família Gol. Seria maluco de nós não continuar Gols para sempre. Como Golf é uma marca dentro da marca Volkswagen nos mercados com poder de compra maior. O que nós nunca devemos esquecer, e acho que o Brasil não sabe e seus clientes também não sabem, que os preços dos carros aqui são os mais baixos do mundo. Só o poder de compra é tão pequeno que eles aparecem caros. Pega um Polo hoje. Você pode comprar um Polo por 24 mil reais, com ar condicionado. Procurando o mesmo carro na Europa, você vai pagar no mínimo 12, 13 mil Euros, que seriam, com o câmbio hoje, quase 40 mil reais. Quer dizer, o que aqui está comentado como caro está na realidade brutalmente barato. Consequência da competição, consequência de todos estes investimentos que foram feitos nos últimos anos, consequência de um mercado baixo entre os competidores. Todos os competidores tentando comer o outro, o que cria vantagens para os clientes e que faz as montadoras perderem até milhões de dólares por ano... O mercado cresce de novo. Mas o carro ainda está percebido como carro com os melhores preços do mundo. Isso ainda não entrou nos cérebros brasileiros, sejam jornalistas, seja público. No outro lado, está entendível que eles acham ainda caro porque o poder de compra está baixo.

P/2 – Doutor Demel, pela sua história na Volkswagen do Brasil de quando o senhor chegou até agora a gente nota que o senhor é um homem que veio para modernizar. O senhor tem esta visão desta modernização. O senhor acha que daqui pra frente, lógico que nós não podemos prever tudo, mas nós temos uma sensação do que pode vir a ser, daqui pra frente a Volkswagen está caminhando para esta modernização e para ampliar o mercado de exportação?

R – O que conseguimos nos últimos anos? Eu acho que nós conseguimos sair de uma península artificial brasileira, que tinha produtos, que nada tinham a ver com os produtos do mundo. Que tinham pessoas que foram focadas no Brasil, que tinha um nível de qualidade discutível brasileiro também, abrir para uma empresa internacional. Quer dizer, os cérebros mudaram para mais internacional, os produtos mudaram para mais internacional, os níveis qualitativos mudaram para mais internacional. E as exportações cresceram de menos de 17 mil carros, em 1996, para 140 mil unidades, este ano. Quase um terço do nosso faturamento está na exportação. No último mês julho, nós exportamos mais do que 40% do nosso faturamento. O que serve bastante em turbulências nacionais, porque nós dependemos menos do que está acontecendo aqui. O Brasil está conhecido de ter uma certa estabilidade da instabilidade. Isto conseguimos. Depois, conseguimos modernizar bastante a infraestrutura. Curitiba como primeiro, mas também a linha Polo em Anchieta. Quer dizer, nós não vamos necessariamente continuar com investimentos tão fortes na estrutura. Vai continuar, mas com menos velocidade. E nós vamos, muito provavelmente, mais nos concentrar em produtos. E pode ser que Brasil precise viver com ciclos dos produtos mais longos do que no resto do mundo. Porque a soma das montadoras, quando a soma dos produtos hoje existentes, quando o volume de mercado, com as perdas de um bilhão para a indústria por ano não vai conseguir renovar com a mesma velocidade como o mundo desenvolvido e rico está mudando. Mas tanto faz. Nós estávamos e estamos, apesar destes pesados investimentos que ninguém fez nos últimos anos deste patamar, os mais saudáveis, econômicos dentro da indústria apesar de ter febre, às vezes. Mas enquanto todos têm febre, nos juntamos eles. O que mostra que nós estamos desequilibrados como os outros, mas bem menos desequilibrados e conseguimos mudar a estrutura e também os pensamentos. Hoje, no mínimo, cem brasileiros trabalham na Europa. Cinco anos atrás, não sei, um dois até ninguém. E tem mais brasileiros na Europa, no momento, do que europeus aqui. O que também mostra que estas duas antigas penínsulas estão começando a se aproximar, apesar da distância. E deveria acontecer que a necessidade de gerenciamento externo pode diminuir com o tempo também.

P/1 – Eu queria perguntar algumas coisas relacionadas a presença da cultura da Volkswagen no Brasil. Qual o carro que o senhor acha que seria o símbolo da Volkswagen no Brasil?

R – Precisa ser o Gol, no momento. Porque o Gol, com certeza, o maior volume dos carros que você pode ver hoje no mercado brasileiro são Gols. Dentro da marca Volkswagen e dentro do mercado geral. Foi o Fusca sem dúvida, mas o Gol ultrapassou o Fusca, nos últimos anos. E vai continuar sendo o Gol. Se você quer, nós já discutimos no começo o símbolo da sustentabilidade está até na Kombi, mas você vê que não pode servir como símbolo Volkswagen, mas você vê que pode viver mais do que metade de um século como carro novo. E vai tentando continuar vivendo. Mas o símbolo aqui é Gol.

P/1 – É possível imaginar o Brasil sem a Volkswagen?

R – Eu não posso imaginar, mas eu posso imaginar que alguns competidores podem imaginar.

P/1 – (Risos). E o grupo Volkswagen seria diferente sem a existência da Volkswagen no Brasil?

R – Com certeza seria diferente. O Brasil ainda produz mais do que 10% do volume do grupo Volkswagen. E pega, por exemplo, o México. O México cinco anos atrás não tinha Volkswagens do Brasil. Hoje, metade de participação do México, Volkswagen no México, é de carros brasileiros. O que também está lógico, porque México está fazendo carros mais orientados para os Estados Unidos. Mas o mercado do México está mais perto de um mercado latino americano do que um norte americano. Deixa-nos pensar que Volkswagen do Brasil, teoricamente, some hoje. Os outros gostariam muito porque o espaço que nós deixaríamos no Brasil é grande. México, eu já disse, perderia metade do mercado, participação no mercado. Os outros países da América do Sul perderiam bastante participação do mercado. E até a Europa, hoje, não pode viver sem o Brasil, porque nós abastecemos a Europa com peças e vamos aumentar esta participação, que até bloquearia a Europa. Você não pode simplesmente pensar sem Brasil. E ninguém está pensando.

P/2 – Doutor Demel, nestes anos que o senhor está no Brasil se o senhor tivesse que escolher um momento marcante, qual seria esse?

R – Difícil, porque tem tantos momentos marcantes. Como momento em tempo?

P/2 – Alguma coisa que marcou o senhor, que foi muito importante. Pode ser o lançamento de um carro...

R – Para mim, como pessoa, foi uma escola excelente, porque o europeu nem pode imaginar o que instável está. Nós europeus já se o vento está com três graus menos em temperatura sentimos que muda. Aqui as mudanças são tão brutais que eu nunca teria aceitado uma história de alguém me contando. Mas eu estou vivendo no meio, dentro, e você aprende bastante. Mas este pessoal para o Brasil, para Volkswagen do Brasil não tem momentos, tem mudanças. Eu já disse, esta internacionalização está focada em oferecer carros com alto nível de qualidade. E são processos que mudam. Não tem revoluções. Tem evoluções em certas direções. Se você quiser, o que também mudou brutal foi o amadurecimento dos executivos, dos mensalistas e dos trabalhadores. Eles aprenderam nos últimos anos um melhor autogerenciamento. Curitiba está, se você quiser, uma entidade empresarial quase autônoma. Não vende carros no mercado, mas está responsável para o resultado dos produtos no mundo. Está mais uma empresa própria do que uma fábrica. A linha de Polo está hoje mais uma empresa própria, dentro da Anchieta, do que parte da fábrica Anchieta. Resende está hoje uma empresa própria. Quer dizer, tem cada vez mais entidades autônomas que também vivem e aprendem “empresariarismo” próprio. E aqui a maturidade cresceu bastante. Nós hoje, este ano, lançamos o Polo, depois um pequeno facelift do Gol. Estamos no momento lançando o maior facelift do Parati. Vamos ainda, no fim do ano, lançar um outro facelift. Tudo isto teria sido inimaginável alguns anos atrás. E hoje tem turbulência sim, tem porque cada lançamento é uma aventura. Mas ele chega no prazo certo, no prazo definido e a tática de deixar os assuntos irem e depois perceber que o paciente morreu, sumiu. Está transparente, está claro. E as pessoas também desenvolveram suficiente coragem de levantar a bandeira vermelha e de dizer: “Eu não vou conseguir.” Mas se isto acontece no prazo certo, ainda cedo, você pode ajudar e outros ajudam para deixar este no momento fraco conseguir no prazo certo. Funciona relativamente bem. A empresa e os integrantes da empresa, até o sindicato amadureceram bastante.

P/1 – A Volkswagen tem uma característica interessante no aspecto da propaganda que ela está mais ou menos 40 anos com a mesma agência. Como o senhor viu esta maneira de fazer propaganda da Volkswagen com este jeito brasileiro?

R – A Almap é uma agência excelente e eu nem sou a favor de tanta exclusividade que eles têm porque eles fazem Audi, Volkswagen, Volkswagen Caminhões e um pouco de competição seria melhor. Mas independente disto, sem competição, eles são excelentes também.

P/1 – Tem uma peça que marcou mais o senhor, uma propaganda de algum produto que...

R – ... Eu não estou interferindo muito na propaganda. Eu vejo isto e eu estou, se você quiser, comentando isto. Mas como macaco europeu seria melhor concentrar nas competências que nós temos do que achar que nós podemos saber como os brasileiros percebem propaganda. Eu interfiro pouco neste ambiente, porque eu não vou educar brasileiros como clientes. Seria autoestima exagerada. Os brasileiros têm melhor o sentimento de como fazer isto do que o europeu pode ter.

P/2 – Doutor Demel, como o senhor vê estes 50 anos de Volkswagen no Brasil e a Volkswagen e o senhor resgatando esta história?

R – Começou com certeza suficiente cedo. Quer dizer, alguém tinha a visão de começar cedo. Depois se desenvolveu bem. Nós tínhamos participações de mercados bem maiores do que metade. O que nos dava competência de um lado e ainda poucos competidores no outro lado. Hoje temos, na China, acima de 50% de participação também. Nestes tempos, a empresa, e foi certo assim, tinha mais ou menos, a posição Volkswagen/empresa, mas também agiu, mais ou menos, como mãe dos empregados, o que também foi ok. A empresa se internacionalizou bem forte nos tempos pré-Autolatina. Perdeu isto nos tempos da Autolatina. Sem dizer quem é culpado. E se tornou mais marca brasileira do que afiliado de uma marca multinacional, fez parte do Brasil. O que também ajuda-nos bastante, porque ainda está na base, propriedade brasileira, apesar de se internacionalizar. Com certeza também se manifestaram alguns colonialismos dentro da casa que hoje geram as necessidades de reestruturações duras de uma Anchieta, por exemplo. Mas faz parte da vida. E, eu diria que Volkswagen é a marca mais reconhecida no Brasil. É a marca que emprega mais pessoas do que todos os outros; que paga mais impostos do que todos os outros; que tem um maior faturamento do que todos os outros; que exporta mais do que todos os outros; que está mais voltada para o lado social, apesar de alguns estarem achando que a reestruturação na Anchieta já está no lado “associal.” E, eu acho, se integra também ainda melhor do que os outros dos hábitos do próprio país. Espero que continue assim e que saiba que precisa se internacionalizar ainda um pouco mais.

P/1 – Eu queria que o senhor falasse um pouquinho, agora, da sua participação nestes 50 anos de Volkswagen no Brasil.

R – Eu participei um pouco mais do que 10% deste tempo, assumindo Volkswagen do Brasil no pico do mercado, atravessando bastantes crises e terremotos. Eu acho, nós transferimos a empresa de uma empresa bem brasileira para uma empresa internacional, com produtos internacionais, com o crescimento forte das exportações e com uma integração humana também entre Brasil e Europa. Muitos novos produtos, muita nova infraestrutura, altos investimentos no meio de bastantes crises para o futuro saudável da Volkswagen do Brasil.

P/1 – E agora para gente poder encerrar a entrevista eu queria deixar, então, o espaço aberto para o senhor fazer uma colocação final.

R – Quando a Anchieta estiver celebrando aniversário, eu não vou estar mais no Brasil. Eu acho que nestes 5 anos e meio, nós juntos conseguimos reconquistar um nível de infraestrutura para, no futuro, fazer novos produtos e fazer a marca Volkswagen crescer em imagem. Pode ser que investimos um pouco demais, porque não prevíamos tantas turbulências. Mas todos os brasileiros cresceram bastante. A empresa cresceu, os integrantes cresceram. Quero agradecer. Neste tempo de trabalho eu aprendi muito também e desejo um futuro um pouco mais fácil e muito sucesso.

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas

Umbrítos