

**CARLA GABRIELA SENTO SÉ MOURA COSTA**

**“ COMPETITIVIDADE : O EFEITO DA ABERTURA COMERCIAL,  
DESDE O GOVERNO COLLOR, SOBRE O DESEMPENHO  
PRODUTIVO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA - UMA  
ANÁLISE DAS MONTADORAS “**

**SALVADOR**

**1996**

**CARLA GABRIELA SENTO SÉ MOURA COSTA**

**“ COMPETITIVIDADE : O EFEITO DA ABERTURA COMERCIAL,  
DESDE O GOVERNO COLLOR, SOBRE O DESEMPENHO  
PRODUTIVO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA - UMA  
ANÁLISE DAS MONTADORAS “**

MONOGRAFIA APRESENTADA AO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA ( UFBA )  
COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL DE  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ORIENTADOR : GUILHERME FURTADO LOPES**

**SALVADOR  
1996**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente aos meus pais Hudy e Humberto pela oportunidade de me conceder a vida e ao ingresso da faculdade, pois, caso contrário não estaria neste momento finalizando o curso de Graduação.

O meu maior agradecimento ao meu noivo Adriano a quem tenho todo o meu amor, respeito e admiração, por ter conseguido me transmitir toda tranquilidade no decorrer da monografia e por ter sido muito paciente e compreensivo nas horas mais difíceis.

Aos meus irmãos por me auxiliar e facilitar os meus momentos de isolamento em especial a Ana por ter se empenhado no meu melhor acesso à digitação da pesquisa.

Ao professor Guilherme por ter se dedicado e interessado pela finalização e melhor desempenho do trabalho.

E um agradecimento a todos que contribuam indiretamente para o término da pesquisa.

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	5
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA HISTÓRICA</b>	8
2.1	BASE TEÓRICA	8
2.2	SURGIMENTO E EXPANSÃO DA INDUSTRIALIZAÇÃO	12
2.3	O PAPEL DAS MULTINACIONAIS	16
2.4	ORIGEM DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	20
<b>3</b>	<b>GOVERNO COLLOR : ABERTURA COMERCIAL E O PAPEL DAS IMPORTAÇÕES NA DINÂMICA PRODUTIVA.</b>	24
3.1	PROTECIONISMO : MODELO DE SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES	24
3.2	A NOVA POLÍTICA DA ABERTURA COMERCIAL ADOTADA NO GOVERNO COLLOR	29
3.2.1	ASPECTOS DE APOIO À ABERTURA	29
3.2.2	DESAFIOS AO NOVO CENÁRIO COMPETITIVO	33
3.2.3	EFICÁCIA DA POLÍTICA INDUSTRIAL	38
<b>4</b>	<b>CONFIGURAÇÃO DO SETOR AUTOMOTIVO ( MONTADORAS ) - UMA ANÁLISE ATUAL DOS NOVOS INVESTIMENTOS E DO MODERNO DESEMPENHO DA PRODUÇÃO.</b>	43
— 4.1	A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO DAS MONTADORAS : OS MODELOS TAYLORISTA E FORDISTA	43
— 4.2	A PRODUÇÃO ENXUTA EM SUBSTITUIÇÃO AO SISTEMA DE PRODUÇÃO EM MASSA : MODELO JAPONÊS	49
4.3	AS REPERCURSÕES DO NOVO SISTEMA JAPONÊS NO SEGMENTO AUTOMOTIVO INTERNACIONAL E AS TENDÊNCIAS COMPETITIVAS	54
4.4	NOVOS INVESTIMENTOS E O SEGMENTO AUTOMOTIVO NO BRASIL	62
4.4.1	A TRANSIÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NOS ANOS 80/90	62
4.4.2	CAPACITAÇÃO E DESEMPENHO PRODUTIVO	68
4.4.3	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	78
<b>5</b>	<b>PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DAS MONTADORAS E AUTO-PEÇAS</b>	82
5.1	O CENÁRIO ATUAL	82
5.2	CONSÓRCIO MODULAR : O MODERNO SISTEMA DE INTEGRAÇÃO NO BRASIL	86
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	89
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	93
	<b>ANEXOS</b>	96

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo a monografia como estudo o efeito da abertura comercial sobre o desempenho produtivo do segmento automotivo a partir do governo Collor, o objetivo desta pesquisa será analisar os benefícios proporcionados pela abertura comercial na reestruturação do segmento, ou seja, nas montadoras, visto que frente a um novo cenário competitivo com empresas internacionais, estas empresas buscaram redirecionar seu desempenho e atuação no mercado nacional, propiciando mudanças no que se refere a produção e modernização.

Fazendo uma referência ao período anterior à abertura comercial, a industrialização brasileira, iniciou-se tardiamente, no período situado entre as duas grandes guerras e expandiu-se a partir de 1950, com adoção de políticas de desenvolvimento baseadas no modelo de “substituição de importações”, que tinha como principal característica a proteção do mercado nacional via tarifas alfandegárias. Este processo, deu origem por um lado, ao parque industrial brasileiro, mas, por outro, a proteção exagerada aos nossos produtos, estrangulou todas as iniciativas de repensar o modelo produtivo brasileiro, atribuindo menor importância aos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento em busca de maior competitividade.

Esta falta de iniciativa dos setores produtivos em modernizar-se atingiu de forma evidente o segmento automotivo no Brasil que, assim, caracterizou-se pela ausência de novas tecnologias o que determinou o seu atraso quando comparado aos padrões de produção no âmbito internacional. O “modelo de substituição de importações”, embora tivesse determinado a entrada maciça de investimentos das multinacionais, ao longo do tempo, fez com que o segmento se mantivesse afastado da evolução tecnológica ocorrida nas montadoras internacionais.

No momento em que as montadoras de todo o mundo se preocupavam em realinhar seus novos modelos de produção abalados pela crise dos anos 80 e ameaçadas pela hegemonia japonesa com novos métodos produtivos, as montadoras brasileiras não se interessavam em modificar sua atuação competitiva, e nem ao menos em introduzir melhor qualidade nos veículos, o que as tornava acomodadas frente à proteção fornecida pelo Estado, dificultando o desempenho do setor.

Com o início dos anos 90, diante do intenso processo de reestruturação do segmento a nível internacional iniciada desde os anos 80, e com a modificação da política comercial externa via redução da alíquotas de importação, as montadoras nacionais começaram a se preocupar com o seu grau de competitividade e nível de produção, visto que, a entrada de veículos importados desenvolvidos em tecnologia e design, demonstrava todo atraso dos veículos nacionais. A partir daí, as montadoras adotaram uma proposta de estimular o desempenho e modernização, com a necessidade de acompanhar as novas tendências da globalização.

Baseadas numa filosofia moderna compatível com a nova realidade, aos poucos, o segmento automotivo brasileiro começou a superar dificuldades que prendiam sua produção ao passado, incorporando novas tecnologias, novos tipos de relações interindustriais entre montadoras e autopeças baseado no sistema produção enxuta como "just-in-time" e desverticalização da produção. A reestruturação em função deste novo sistema japonês ( que também influenciou a reestruturação das montadoras internacionais ), buscava o aumento do nível de produtividade, padrão de qualidade mais elevado, atendendo a maior velocidade da demanda.

É válido ressaltar que as relações entre montadoras e auto-peças também foram modificadas. As montadoras nacionais tornaram-se mais exigentes quanto ao fornecimento buscando, cada vez mais, uma maior integração com o setor de autopeças tanto a nível nacional quanto internacional, visto hoje no Brasil através do Consórcio Modular, caracterizado pela atuação dos fornecedores dentro da própria área de montagem.

O trabalho foi estruturado com base nos seguintes capítulos :

O primeiro capítulo constitui-se de base teórica, com um enfoque geral da perspectiva histórica que abrange o surgimento e expansão da industrialização brasileira, que possibilitou a entrada de empresas de multinacionais através de programas e instituições de apoio os quais ensejaram a origem da indústria automobilística, ou seja, a implantação das montadoras nacionais;

O segundo capítulo, refere-se a abertura comercial adotada no governo Collor e os efeitos das importações na dinâmica produtiva e o desgaste do “modelo de substituição de importações”. Com o término do “modelo de substituição de importações”, o advento da abertura, ao lado dos aspectos de apoio, propiciou uma dinamização dos segmentos produtivos, onde os setores começaram a modificar as tendências do comportamento no mercado consolidadas durante o protecionismo, atuando de forma mais estratégica e agressiva em busca de melhor desempenho. Embora tenha sido o Estado o responsável por esta mudança, no período de 1991, é importante ressaltar neste capítulo, a eficácia da política industrial.

O terceiro capítulo, constitui-se de uma análise do segmento automotivo, e dos impactos proporcionados pela abertura comercial nas montadoras nacionais, tanto a nível de investimento, como de desempenho produtivo. A reestruturação das montadoras brasileiras teve a influência do método japonês, que substituiu o modelo de produção em série, que proporcionou às subsidiárias um aumento da capacidade produtiva instalada, o que tem destacado atualmente o mercado brasileiro ao lado das grandes montadoras internacionais, como um novo e forte pólo automotivo.

No quarto capítulo, o enfoque é dado sobre o novo papel de relacionamento entre montadoras e autopeças desencadeado pela abertura comercial, o que tem modificado a atuação entre os dois setores, onde as montadoras, cada vez mais exigentes, tem procurado produzir mais perto dos fornecedores com objetivo de reduzir custos e tempo de produção, estabelecendo um padrão único de produção para o setor de autopeças, visto hoje no Brasil através do método de cooperação. Este método tem modificado o desempenho do setor de autopeças no cenário atual brasileiro, que tem procurado acompanhar as tendências competitivas das montadoras nacionais, evitando de perder a atuação no mercado para as empresas fornecedoras internacionais que tem se instalado no Brasil, situação vista no Consórcio Modular.

## 2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

### 2.1 BASE TEÓRICA

Tendo a monografia como elemento central, o efeito da Abertura Comercial sobre os desempenhos produtivos do segmento automotivo na competitividade dos anos 90, a base teórica formulará uma análise do regime de mercado imperfeito (oligopólio) na economia capitalista, e práticas comerciais adotadas reguladas pelo GATT.

As mudanças no processo de desenvolvimento capitalista engendraram mudanças nas formas concorrenciais. A teoria da concorrência imperfeita surgiu no século XX, na década de 30, dividindo a teoria antiga do suposto perfeito conhecimento. O homem articulava escassez e incerteza, reconhecendo que as condições naturais de eficiência econômica não eram estáticas.

A concorrência imperfeita visava incorporar mudanças enfraquecendo o mecanismo estável do mercado auto-ajustável entre oferta e demanda. O sentido dado à competição imperfeita é que a cada unidade de produção extra, os custos de produção são mais baixos, nada impedindo que as firmas se expandam indefinidamente (alcançando mercados internacionais), deixando de ser pequena, influenciando o mercado, o que descaracteriza a competição Perfeita.

O oligopólio é uma característica do mercado imperfeito, constituindo-se quando poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado, ou seja, deve existir oligopólio quando mais de um vendedor influencia a fixação do preço, ampliando sua margem de lucro (concorrência entre produtores). No oligopólio as firmas são interdependentes produzindo bens diferenciados cuja competição é feita através de propagandas e preços. É importante ressaltar que nos oligopólios as políticas de uma empresa afetam direta e perceptivelmente outras empresas.

A análise do oligopólio foi feita por alguns teóricos da competição imperfeita onde Cournot formulou sua teoria inicialmente na firma individual propondo um modelo

simples, analisando o mercado com dois concorrentes, que agiam independentes denominando primeiro e segundo. Cournot achava que não haveria modificação de vendas por parte do segundo rival.

Chamberlin foi responsável por novas idéias que resolviam problemas com velha estrutura teórica, onde para ele, o produto é tecnologicamente definido. Edgeworth tem uma visão mais ampliada do que Cournot propondo que poderia existir uma modificação da política de produção do primeiro produtor em relação ao seu rival. Isto desencadeava condições de situações instáveis entre eles até que chegassem ao entendimento servindo melhor seus interesses individuais.

Quanto à Sraffa, abandonou a concorrência perfeita como suposto, propondo uma teoria nos mercados oligopolistas cujos produtos não são homogêneos e sim diferenciados em relação ao consumidor (existe diferenciação mesmo que seja pequena). É importante ressaltar a propaganda como forma de diferenciar o produto.

A teoria da concorrência Imperfeita desenvolve-se em mercados particulares imperfeitos, com um desdobramento da teoria da firma, preocupando-se como as atividades produtivas são harmonizadas em função da demanda da sociedade por produtos e serviços ( sabe-se que o desejo do consumidor é adquirir produtos mais eficientes, satisfazendo suas necessidades ).

O desempenho da indústria no mercado oligopolista para satisfazer a sociedade, depende da conduta dos vendedores no mercado em relação a uma variedade de fatores como política de preços, acordos entre firmas, estratégias de produtos, planos de P & D e propaganda. A conduta depende da estrutura do mercado englobando características como número e tamanho de distribuição de vendedores e compradores e grau de diferenciação dos produtos.

No regime da competição imperfeita, a TEORIA DOS JOGOS é que determina os padrões do comportamento racional das firmas através de um conjunto de regras onde cada participante mostra como se comportar diante das situações através de estratégias disponíveis. Os participantes desta teoria segundo Neumann e Morgenstern selecionam e

adotam uma estratégia baseada no conhecimento avançados dos planos, das firmas onde as intenções de um não poderia ser descoberta pelo outro produtor com o intuito de proteger-se do adversário ( o empresário procura maximizar seus objetivos, consolidando a competitividade entre firmas )

Dependendo das características estruturais e das formas de concorrência, adotadas pelo Estado através da Política Comercial, a taxa de acumulação de capital do setor ( margens de lucro ) nas firmas oligopolistas dependem da taxa de expansão do mercado setorial, da taxa da capacidade produtiva e ritmo do Progresso Técnico.

Tratando-se de Política Comercial, sabe-se que o Estado pode adotar para a economia o Protecionismo ou Política de Abertura Comercial. Quanto ao primeiro, o governo tem intensa participação através de uma economia fechada, incentivando a indústria nacional ao desenvolvimento com elevadas taxas tarifárias. Na abertura comercial as idéias baseiam-se no pensamento de Adam Smith, ao afirmar que o Estado não deve intervir, deixando a economia livre, atuando em função da concorrência e do mercado imperfeito.

No Protecionismo, os oligopólios obtêm um maior domínio sobre o mercado, uma vez que, não existe a presença da concorrência internacional, obtendo maiores margens de lucro, principalmente em função das Práticas Protecionistas como elevação de tarifas cuja demanda volta-se apenas para a produção doméstica.

No momento em que o Estado adota abertura comercial, as empresas oligopolistas estando adaptadas com o protecionismo favorecido pelo Estado como ocorreu com o Brasil antes do Governo Collor, sentem a necessidade de se reestruturarem quanto à produção e preços devidos a concorrência internacional. Neste caso, o Governo adota uma redução das tarifas e práticas protecionistas com o objetivo de aumentar a competitividade e a entrada de novas empresas competitivas.

Foi, a partir do predomínio, ora de políticas protecionistas e ora de políticas de livre comércio que, surgiu em 1947 após a 2ª Guerra Mundial numa reunião em Genebra, o GATT, que significa ACORDO GERAL DE TARIFAS E COMÉRCIO com objetivo principal de limitar a imposição de restrições comerciais e estabelecer um esquema de

negociação. O equilíbrio comercial entre os países membros era feito pelo GATT através de tarifas e imposições de restrições quantitativas.

É importante salientar que o GATT não busca apenas o equilíbrio entre liberalismo e o protecionismo, avalia os motivos justos que o governo possui para formular suas políticas comerciais. Esta avaliação é feita através de um conjunto de normas denominadas “Rodadas de Negociações” debatendo através de um consenso com os países membros, os graus de proteção aceitáveis pela comunidade internacional.

Dentre as Rodadas de Negociações, é importante ressaltar a “Rodada Uruguai” que caracterizou-se como primeiro ciclo de negociações da sociedade pós-industrial ocorrida em Punta Del Este em 1986, buscando aperfeiçoar critérios para regular e acelerar o ritmo do progresso técnico.

Com a Rodada Uruguai o GATT, hoje OMC, aumentou sua capacidade de ação e adaptação à evolução do sistema internacional, facilitando os ajustamentos necessários entre o seu desenvolvimento e de outras organizações.

## 2.2 SURGIMENTO E EXPANSÃO DA INDUSTRIALIZAÇÃO

Os acontecimentos que marcaram o surgimento e desenvolvimento do processo de industrialização no Brasil, tem elevada importância para a indústria automotiva e consolidação das montadoras, que expandiram-se ao longo dos anos por uma série de fatores econômicos e políticos, tornando-se um dos principais setores na competitividade da indústria brasileira. Com base, na perspectiva histórica, a industrialização no Brasil surgiu em meados do século XIX como substituição à economia agro-exportadora que dominava como força produtiva no país.

O processo de industrialização no Brasil, ocorreu com uma evolução diferente se comparada aos vários países capitalistas industriais, cujo desenvolvimento da indústria passou por etapas sucessivas como artesanato, manufatura, indústria doméstica e grande indústria. Tendo o Brasil, sua economia baseada na monocultura de café e de outros produtos agrícolas voltados para a exportação, a industrialização nacional originou-se da crise política de valorização do café, à medida que os cafeicultores temendo a baixa de preços e aos grandes estoques de café propiciado pela crise de 29, começaram a ver a indústria nacional como um bom negócio.

Para viabilizar a produção da indústria, os investimentos destinaram-se a ferrovias, portos, bancos, além de emprego em áreas urbanas, o que proporcionou uma rápida urbanização no mercado interno, atraindo também capitais estrangeiros. No início da etapa da industrialização, as atividades industriais eram de caráter simples o que não supria a necessidade de consumo do mercado brasileiro que era superior a capacidade de produção.

A viabilidade da industrialização se deu não só pelos investimentos de capital dos cafeicultores, como também, as elevadas tarifas alfandegárias brasileiras, o que tornava mais barato produzir certos artigos industriais no Brasil ao invés de importá-los, exceto máquinas e equipamentos que eram importados de países industrializados. Estes últimos viam no mercado brasileiro a possibilidade de vendas de bens de capital não fabricados no mercado nacional, como também, aplicações diretamente na produção. A partir daí a “substituição de importações” embora não fosse alta já ocorria de forma intencional.

À medida em que foram se instalando no Brasil as primeiras subsidiárias de grandes empresas estrangeiras, o mercado nacional garantia seu crescimento, sendo que as multinacionais aproveitavam-se de baixos custos de mão-de-obra e de vantagens de caráter tributário. Aos poucos, o Brasil começou a apresentar alguns sinais positivos na indústria, dispensando as importações de alguns artigos estrangeiros, tendo em vista que alguns produtos nacionais supriam a necessidade de consumo interno ( SZMRECSANIY, 1986 ).

A terceira fase da industrialização brasileira corresponde ao período da crise de 29/30 que se estende até o início dos anos 50, passando pela Segunda Guerra Mundial, marcando decisivamente o processo de industrialização. Essa fase foi caracterizada pela mudança de produção, desde o modelo primário exportador até a industrialização intensiva, onde o modelo de substituição de importações foi promovido e intencionado pela ação do poder público. A crise de 29 foi rapidamente absorvida pela economia brasileira cujo o Produto Interno Bruto atingiu um ritmo mais rápido do que na década de XX.

Nos anos 30 e 40, a industrialização foi caracterizada por um crescente isolamento do mercado interno do país, decorrente por um lado, das baixas divisas proporcionadas pelas exportações, consequência ainda da crise de 29, e do outro, a contínua desvalorização cambial que elevava os preços dos produtos importados reforçado pela instituição de tarifas protecionistas.

O mercado interno neste período deu origem a uma estrutura industrial mais complexa, induzida por novos investimentos apoiados e promovidos pelo Governo Federal, como também um refluxo de capitais estrangeiros nos ramos de tecnologia menos complexos e de menor densidade de capital (este fator foi importante na criação de condições favoráveis e necessárias à industrialização pesada iniciada na década de 50).

Nos anos 50/60, o Brasil fortaleceu o seu modelo de "substituição de importações" o que estimulou o crescimento e desenvolvimento econômico. Neste período, a política de Juscelino Kubitschek era de incentivo à industrialização brasileira, principalmente o setor de bens duráveis, como os automóveis, tendo como objetivo modificar o perfil da indústria brasileira viabilizando e criando setores mais dinâmicos.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek, os investimentos diretos eram liderados inicialmente pelas empresas norte-americanas que começaram a produzir no Brasil desde geladeiras até automóveis, importando-se bens de capital. A modernização da base industrial produtiva a partir de 1956, já evidenciou o processo de sofisticação industrial, ocasionando a potencialização de novas fábricas, quando a indústria automobilística obteve excepcional impulso, principalmente por medidas governamentais implementadas pelo Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA)<sup>1</sup>

A partir dos anos 60/70, o parque industrial brasileira tornou-se auto suficiente na produção na maioria dos bens de consumo e até alguns tipos simples de bem de capital, mas, por outro lado, dependente em mais de 90% das exportações tradicionais. Como o Brasil não estava isolado do mundo foi necessário uma nova estrutura econômica para importar insumos para indústria, sendo fundamental a criação de uma nova fonte de renda e de divisas para financiar importações necessárias ao funcionamento do parque industrial brasileiro ( as diversificações das exportações brasileiras foram feitas através de vários tipos de subsídios fiscais e creditícios ).

É importante lembrar, que nos anos 70 as economias de industrialização avançada, alcançaram um intenso processo de transformações, alterando a estrutura industrial, bem como, um excelente desempenho da economia ao passo em que ampliavam-se os investimentos estrangeiros no Brasil com os êxitos das exportações. Só que, à medida em que esta situação se acentuava os débitos brasileiros se elevavam quanto ao grau de endividamento externo, agravado principalmente pelo choque de petróleo no Governo Geisel que decidiu continuar o crescimento econômico através deste endividamento.

A pior consequência para a indústria brasileira foi que, com o choque do petróleo, o dinheiro tomado por empréstimo no exterior, ao invés de ser aplicado e investido na indústria, vinculou-se ao pagamento de juros da dívida externa, levando o Brasil, nos anos 80, à sua pior crise industrial o que ocasionou ao aumento da sua vulnerabilidade frente às crises internacionais levando a indústria a um declínio.

---

<sup>1</sup> A estratégia da política de Juscelino Kubitschek era viabilizar o mercado brasileiro para a entrada de bens de consumo duráveis principalmente automóveis.

Com a crise nesse período, reduziram-se os investimentos estrangeiros, caracterizando-se o Brasil por baixas taxas de crescimento no que se refere às renovações e modernizações da indústria. É importante lembrar que a queda das atividades industriais foram motivadas pelos cortes de empréstimos de capitais estrangeiros, forçando ao Brasil apresentar superávit na balança comercial com aumento das exportações. O Brasil deixou de se preocupar com sua dinâmica industrial, inserindo na economia, políticas ortodoxas e recessivas, conservando-se como uma economia fechada, baseada no modelo de “substituição de importações”.

Distante das transformações e modificações no contexto da indústria internacional, caminhando em direção oposta a das sociedades desenvolvidas quanto a competitividade, o parque industrial brasileiro no final dos anos 80 e início dos anos 90, encontrava-se obsoleto, com um mercado pauperizado, com fracasso qualitativo no sistema de produção, com elevadas barreiras alfandegárias e preços comandados por oligopólios. Esta proteção ocasionou uma indústria despreparada para construção da nova competitividade da terceira revolução industrial.

Tendo em vista esta situação de transformação e a busca de novas forças de mercado, foi que o governo Collor adotou uma nova política industrial, modificando o comportamento das indústrias, reduzindo as barreiras protecionistas, colocando o Brasil desprotegido à concorrência internacional, o que motivou uma reestruturação da produção frente à liberdade de novas empresas estrangeiras atuarem no mercado nacional, incentivando as indústrias nacionais a elaborarem estratégias de renovação e de produção na disputa de novos mercados.

### 2.3 O PAPEL DAS MULTINACIONAIS

É de fundamental importância o papel das multinacionais para o crescimento do Brasil, que desenvolveu sua indústria motivado pela expansão e diversificação do seu parque produtivo proporcionados pelo capital internacional. As empresas multinacionais exerceram um papel de destaque na produção industrial desenvolvida em diversos setores intensivos em tecnologia, responsáveis por uma parcela significativa das exportações.

O estímulo às relações das multinacionais com empresas públicas e privadas no Brasil, além de afetar positivamente no crescimento do produto, possibilita a transferência de tecnologias mais avançadas, ampliando a produtividade da indústria, estimulando a maior internacionalização da economia brasileira. Os investimentos de capital estrangeiro nos últimos tempos, apresentaram diferentes mudanças, devido a alterações nas decisões das multinacionais.

Sabe-se que uma firma Multinacional se caracteriza com uma rede de subsidiárias em várias partes do mundo que tenha uma política de localização regional adequadas às vantagens exigidas pela empresa internacional. Existem critérios para a teoria da Multinacionalização :

a ) Estratégia e controle da firma :

Quando o controle e a estratégia são internacionais, vai além da sua nação de origem.

b ) O número de países em que a empresa está instalada :

Este critério não é observado isoladamente, pois, considera-se multinacional quando a firma possui quatro, cinco ou seis empresas instaladas no exterior.

c ) Natureza do investimento :

O investimento da Multinacional pode ser feito direto ou em carteira ( quando o investimento não é feito pelo dono da firma )

d ) Função da empresas no processo de produção :

A função pode ser observada pela exportação de mercadoria, internacionalização da produção, mobilização do capital.

Com base nestes critérios acima, as Multinacionais, tornam-se importantes para viabilizar o crescimento e ampliação do comércio exterior. O Brasil tornou-se um alvo importante para as multinacionais durante as décadas de 50 e 60 quando se deu o início de grandes investimentos promovidos pelos norte-americanos denominados de “ Hymeriano “, que atendia a demanda interna no país, onde o Brasil oferecia condições necessárias e favoráveis ao capital estrangeiro, que via no mercado brasileiro um grande consumidor em expansão, tornando-se viável as instalações das Multinacionais.

Os Programas de Desenvolvimento e Incentivos visavam um intenso movimento de capital com objetivo de modernizar o Parque Industrial. Sabe-se que ao lado do interesse de desenvolvimento e lucro das multinacionais, evidenciava-se também, o desejo do país em viabilizar novas tecnologias e ultrapassar barreiras ao subdesenvolvimento. A indústria automobilística é uma espécie representativa das Multinacionais, já que as fábricas ( montadoras ), desde o início, combinaram de forma notável os processos simultâneos da concentração de capital e sua multinacionalização.

Sabe-se que, foram as indústrias automobilísticas através de métodos em série de racionalização do trabalho, que estabeleceram as bases da atual divisão internacional do trabalho característica da empresa multinacional. O Brasil constituía um ponto de apoio na engrenagem do mercado expansionista norte-americano cujos investimentos que se instalaram no período de 50/60 tiveram excepcional impulso em decorrência das medidas governamentais executadas pelo Governo Executivo da Indústria Automobilística ( GEIA ), as quais deram ao Brasil uma posição de destaque na produção automobilística mundial.

No final da década de 60, houve uma mudança no comportamento das empresas multinacionais a nível mundial, marcando uma nova fase das tendências de investimentos estrangeiros denominado de “ Modelo Japonês “( EMEDIATO, 1993, p. 307 ). Este modelo surgiu como solução encontrada pelas firmas multinacionais para superar a ameaça da perda de competitividade em determinados produtos exportados, escassez de recursos e aumentos nos custos de produção.

Diferente do modelo “ Hymeriano “, o modelo Japonês procurava utilizar as vantagens oferecidas pelo país receptor para produzir mais eficiente. Desta forma , as Multinacionais garantem competitividade dos produtos do país receptor ao país de origem da empresa estrangeira, além de uma maior internacionalização das economias receptoras do investimento, contribuindo para o rápido comércio intrafirmas verificado nos anos 70 ( EMEDIATO, 1993, p. 307 ).

Foi a partir desta mudança que nos anos 70, tendo o capital estrangeiro já consolidado no Brasil em diversos setores da indústria, observou-se um crescimento da participação japonesa e empresas européias na composição de investimento ( o Brasil naquele período oferecia condições locacionais, mão-de-obra barata e recursos e recursos abundantes ) atuando diretamente através dos joint-ventures.

Esta modificação de investimentos do capital estrangeiro que se caracterizavam através do Modelo Japonês de um movimento para fora das Multinacionais está relacionada com o processo de globalização da produção, onde grandes empresas multinacionais passaram a transferir diferentes etapas do processo produtivo para outras regiões com custos menores ou incentivos governamentais, com o objetivo de diferenciar sua rentabilidade ( EMEDIATO, 1993, p. 307 ).

A instabilidade econômica gerada pela crise externa, associada à aceleração da inflação e recessão, ao lado da crise do Petróleo, propiciaram escassez de recursos em investimentos tanto externos como interno o que caracterizaram o aprofundamento do Brasil nos anos 80, que ao invés de dinamizar a indústria local, os recursos eram destinados às remessas de dividendos, ou seja, os anos 80 para o Brasil foi caracterizado pela deterioração do “ Clima de investimentos “.

Já nos anos 90, as perspectivas quanto às Multinacionais foram favoráveis no momento da abertura econômica, pelo rápido crescimento dos serviços, tecnologia que exigiu maior flexibilização entre Multinacionais e as relações com o Brasil que tem aproveitado as tendências globais como o MERCOSUL que estimulará a entrada de capital estrangeiro no mercado nacional, adotando uma política voltada para o crescimento e diversificação da exportações.

Observa-se que, a presença das Multinacionais ao lado dos investimentos é prioritário para o desenvolvimento da indústria como um todo no momento, tornando-se um componente indispensável à expansão da economia. É importante lembrar que, a entrada das multinacionais não deve ser feita de forma aleatória, e sim, através de um aparato legal que regule o capital estrangeiro.

## 2.4 ORIGEM DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Para compreender o desenvolvimento da indústria automobilística, tanto no âmbito internacional, como no cenário brasileiro, é importante saber como as fábricas se instalaram no Brasil e expandiam-se a nível mundial.

Em 1891, Santos Dumont trouxe para o Brasil seu Peugeot, sendo o pioneiro importador de veículos motorizados, onde mais tarde, somou-se com outros membros da elite econômica e cultural do país. Esses poucos, privilegiados das regiões de São Paulo e Rio de Janeiro, encomendavam automóveis junto às revendedoras européias e norte-americanas. Em pouco tempo, os veículos motorizados passaram também a servir como meio de transporte à medida que melhoravam as condições das estradas, que antes, estavam acostumadas ao tráfego de cavalos, charretes e carroças.

Junto a esta evolução, São Paulo se industrializava com a riqueza da cultura exportadora de café, onde o Conde Francisco Matarazzo, que representava a mais expressiva liderança industrial, era o revendedor exclusivo no Brasil da FORD, a qual já era próspera na Argentina e aprimorado e revolucionado seu sistema de produção nos EUA.

Além da Ford, a General Motors quando chegou ao Brasil, já constituía-se numa grande potência, nascida em 1908 a partir da fusão de cinco empresas, com um capital considerado grande nos anos 20. Posteriormente absorveu 17 fabricantes de veículos tornou-se maior que a Ford ( KUCINSKI, 1989, p. 42 ).

Tanto a Ford como a GM eram líderes mundiais que juntas constituíam 80% da produção mundial de veículos ( Estado Unidos detinha mas de 90% do total ), pois haviam sido pioneiros na produção em massa, obtendo vantagens em eficiência e custo, por isso a internacionalização foi mas rápida. Sabe-se que, a hegemonia norte-americana na década de 20, provinha da capacidade de produzir quantidades elevadas de produtos induzindo a busca de novos mercados.

As empresas Europeias eram responsáveis por 65% da produção mundial em 1905 e com o advento da produção em massa, ano após ano, foram perdendo espaço na medida que eram incapazes de competir com o mercado nascente do sistema de produção norte-americana.

Entre os veículos importados, rodavam no Brasil marcas como Pontiac, Buick, Alfa Romeo, Renault e luxuosos como Cadillac, Lincoln e Rolls-Royce, que obtinham sucesso nas ruas até que, a crise da economia cafeeira, ( a base da economia nacional ), desestimulou a continuidade do crescimento das importações de veículos não permitindo que fossem criadas condições de produção local de veículos automotores, além de que não havia uma indústria que se resumisse à produção de peças ( as máquinas e equipamentos fundamentais eram importados, inclusive as locomotivas básicas para o transporte ).

Além da crise do café, com os problemas propiciados pela Segunda Guerra Mundial, foi cessada a importação de veículos, sendo difícil manter a frota existente em circulação devido a redução da importação de petróleo, o que foi resolvido, quanto ao combustível, com a troca do petróleo racionado pelo gasogênio. Além disso, faltavam peças e componentes para reposição, o que facilitavam a multiplicação de pequenas oficinas artesanais de auto-peças.

Após a guerra, houve uma pequena melhora no nível de importados, mas devido a elevada demanda que havia sido afetada pela crise, ocasionou um desequilíbrio no balanço de pagamentos. O sofrimento e dificuldades causados pela interrupção das importações evidenciou a necessidade de uma expansão e da presença de fabricas de automóveis no Brasil.

O início da produção de veículos no Brasil deu-se na segunda metade da década de 50, surgindo da disposição e intenção de implantar a indústria. A constituição da GEIA no governo de Juscelino estabeleceu políticas para atrair investimentos diretos, impedindo a continuidade das importações, tornando a indústria automobilística com um elevado significativo para economia nacional.

O governo brasileiro através de incentivos fiscais, creditícios e cambiais, auxiliou na instalação de 11 fabricas de veículos, entre as quais cinco empresas estrangeiras

produziam automóveis Volkswagen, Willys, Simca, duas empresas nacionais: Vemag e FNM, e sete outras produziam veículos comerciais General Motors, Ford, International Harvester, Mercedes Benz, Scania, Toyota e FNM.

As repercussões da indústria automobilística no Brasil foram enormes, criando um parque industrial de peças, componentes, uma rede de distribuição diversificada, ampliando a estrutura e capacitação do sistema de assistência técnica. Mas frente à distribuição de renda no Brasil e a política salarial vigente na segunda metade dos anos 60, foi adotada uma reformulação da estratégia de produção e políticas de diferenciação de produtos com a introdução de novos modelos denominados “populares”, em substituição aos modelos mais sofisticados.

No aspecto desta diferenciação, o pioneirismo da empresa alemã (Volkswagen) fez um grande projeto frente às gigantes montadoras lançando um carro pequeno, adequado ao Brasil e às condições locais denominado de “Fusquinha”, (foi o primeiro carro popular no Brasil). A produção no Brasil chegou a representar 2/3 da produção total de automóveis por vários anos. O Fusca marcou o ingresso da era da produção de massa, ganhando espaço no lugar da FORD e GM, que lançaram posteriormente o “Galaxie” e o “Opala” para concorrerem.

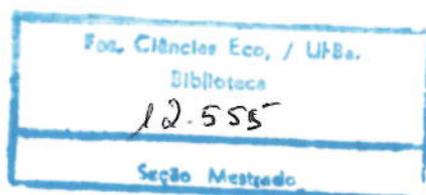
A rápida expansão no período de 70, tendia a atrair o interesse de produtores multinacionais ausentes, onde a FIAT em 1977 beneficiando-se de incentivos e concessões do Governo Federal, através da Befiex trouxe uma linha atualizada no quadro das montadoras de automóveis. Neste mesmo período, com a crise do petróleo, as empresas norte-americanas para se defenderem da desaceleração do ritmo do crescimento, tentaram reagir frente à ameaça da Fiat e Volkswagen criando o Chevette por um preço mais barato.

Na década de 80 com a crise e a queda do poder aquisitivo dos consumidores, bem como elevadas taxas de inflação e recessão em que se encontrava no Brasil, fez com que a produção de automóveis brasileiros ficasse estagnada, só sendo estimulada através de exportação pelo apoio governamental no Programa da Befiex.

Embora o mercado interno brasileiro absorvesse nos ciclos de aquecimento da demanda os veículos produzidos pelas montadoras nacionais, as inovações na produção de novos modelos eram mínimas, onde os carros comprados do mercado automobilístico nacional encontravam-se defasados e antigos, pois não tinham investimentos tecnológicos. As montadoras defrontavam-se com o esgotamento das possibilidades de manterem elevadas taxas de crescimento. Nos anos 90, com uma política econômica liberal, os automóveis demonstraram toda fragilidade do mercado nacional acomodado pelo protecionismo, ficando as montadoras locais incapazes de competir com modelos internacionais.

Mas, foi a partir do Governo Collor com a implantação da nova política industrial e Itamar Franco em estímulo ao retorno da produção do “ carro popular ” que o Brasil refletiu sua preocupação com o mercado interno, havendo uma reação das montadoras de forma positiva, criando novos modelos como o Uno e o Tempra da Fiat, o Ômega da GM, dando novos impulsos ao mercado de automóveis, reestruturando seu método de produção.

Hoje, encontra-se uma diversidade de carros nacionais, cujas montadoras adotaram práticas intensivas de produção como o carro mundial baseado em novas invenções de engenharia como o co-design em condições de atender as rígidas especificações de qualidade do consumidor, compondo uma nova indústria automobilística brasileira, que alimenta suas linhas de montagens em diferentes partes do globo.



### **3 GOVERNO COLLOR : ABERTURA COMERCIAL E O PAPEL DAS IMPORTAÇÕES NA DINÂMICA PRODUTIVA**

#### **3.1 PROTECIONISMO : MODELO DE SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES**

A profundidade do desequilíbrio externo após a prolongada crise dos anos 30, fez com que a maior parte dos governos das economias latino-americanas adotassem medidas protecionistas com o objetivo de defender o mercado interno dos efeitos da crise internacional. As medidas utilizadas através do protecionismo tentava manter um maior grau no nível de demanda, bem como, incentivar ao desenvolvimento das economias nacionais. Este desenvolvimento voltado “para dentro” via as possibilidades dos países latino-americanos utilizar com maior intensidade a capacidade interna existente.

De um lado, reduz-se a capacidade de importar e, do outro lado, eleva-se o nível de exportações adquirindo maiores divisas, que serão utilizadas na importação apenas em bens de capital e matérias-primas indispensáveis à manutenção dos investimentos e às transformações na estrutura produtiva. Aos poucos, o protecionismo apresentava-se sob diversos argumentos, cuja idéia abordada pelos países em desenvolvimento era a necessidade de proteger-se frente às dificuldades colocadas pelas economias externas.

Com isso, a prática protecionista desencadeou a formação de importantes segmentos industriais, oferecendo vantagens aos produtores locais que, ao invés de concorrerem com produtores internacionais, disputavam entre si, no mercado doméstico protegidos pelo Estado. A partir daí, a nação transfere as compras transacionadas do exterior para o mercado interno, não reduzindo o volume total do comércio mundial, e sim, trazendo crescimento industrial ao país subdesenvolvido.

Os instrumentos utilizados na Política Comercial Protecionista são Políticas Tarifárias e Cotas, Controles Cambiais, Leis de Compras de Produtos Nacionais, Subsídios.

A adoção de tarifas, que é a forma mais comum de proteção, tem sido uma das mais usuais práticas protecionistas. Esta tarifa incide sobre as importações de mercadorias como uma

espécie de imposto que tem como finalidade proteger a indústria nacional da concorrência estrangeira.

As tarifas atingem através de um sistema de cotas que são fixadas para o controle da entrada de determinados produtos importados durante certo tempo. É importante ressaltar que, o governo brasileiro adota cotas de importação diferenciadas para as indústrias que instalaram suas fábricas no Brasil. Atualmente, é muito discutido junto à OMC quanto às diferenciações de tarifas ao lado da Coreia, U.E. e Estados Unidos que reivindicam sobre os direitos de obterem as mesmas vantagens.

O controle cambial entende-se como o poder exercido pelo governo para controlar o valor de troca de moeda, ou também, instrumento utilizado de proteção, sendo feito por alterações através da política cambial. Sabe-se que uma desvalorização cambial, reduz o valor oficialmente da moeda em relação à outros países, logo os produtos importados tornam-se caros propiciando um aumento da demanda por bens nacionais.

As Leis de Compra do governo acontecem quando, um país decreta leis exigindo que certos bens produzidos no mercado doméstico sejam comprados ao invés dos produtos estrangeiros. As desvalorizações cambiais e a elevação de tarifas são instrumentos combinados na política de proteção do mercado interno.

Além das políticas tarifárias, cotas e controle cambial, tem-se os subsídios e as práticas de dumping. Os subsídios são instrumentos que as autoridades dispõem para garantir certos níveis de renda para os produtores locais, reduzindo custos dos bens exportados, proporcionando vantagens no mercado internacional.

Cada forma de medidas adotadas no protecionismo por uma Nação pode obter efeitos diferentes na economia tanto sobre a produção, consumo, receita, distribuição de venda e concorrência. O Brasil viveu por muito tempo sob a Política Protecionista com a interferência paternalista do Estado que atendia às necessidades do mercado interno, vivenciando com uma estrutura produtiva fechada baseado no modelo de desenvolvimento centrado na “substituição de Importações”.

O termo “Substituição de Importações” foi adotado como uma forma de incentivar a indústria nacional, decorrente da necessidade de reduzir a dependência ao mercado externo por meio de restrições, suprimindo a demanda interna, diminuindo a utilização de componentes importados substituindo por produtos nacionais. O processo de desenvolvimento baseado na Substituição de Importações atribuiu ao Brasil uma série de desafios com o estrangulamento dos produtos estrangeiros, o que levou a uma diversificação da indústria nacional junto a uma série de modificações estruturais na economia ( BAER, 1990, p. 83-96 ).

Sabe-se que, no modelo de “Substituição de importações”, prevaleceram políticas seletivas através do II PND e Plano de Metas no Governo Geisel e JK que tinha como principal objetivo a operação de um maior nível de atividades através de uma maior interseção entre a economia brasileira e a base de recursos naturais, visando concentrar a utilização de instrumentos de proteção e promoção em torno de algumas atividades industriais consideradas prioritárias.

O II PND era destinado a substituir importações tendo como meta abrir novas frentes de exportação, modificar a estrutura produtiva a partir da absorção do surto de investimentos, definindo uma estratégia que retomasse o país à economia de mercado, superando a crise de desaceleração que havia passado.

Só que, enquanto de um lado, o II PND como os demais planos executados pela política econômica, proporcionou um desenvolvimento avançado com um substancial saldo na balança comercial de exportação, bem como, implantou atividades de bens duráveis, insumos básicos e em menor intensidade bens de capital, por outro, criou uma estrutura industrial atrasada e acomodada tecnologicamente, oligopolizada, refletindo o endividamento causado pela dependência ao capital estrangeiro.

De acordo com a análise anterior, o modelo de “Substituição de Importações” demonstrado pela experiência histórica, foi favorável ao que tange a integração e diversificação da indústria, mas, desfavorável, quanto à origem e criação de ramos industriais não competitivos interna e externamente e completamente dominados por

poucas empresas que detinham o poder de atuar no mercado através de uma forte política de preços.

Apesar de haver uma comissão responsável pelo controle abusivo de preços denominado de CIP ( COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE PREÇOS ), os oligopólios detinham força e domínio no mercado, protegidos pelo Estado e pelas tarifas que o afastavam da concorrência, alcançando elevadas margens de lucros que diziam, basear-se nos altos custos de produção e crescentes taxas inflacionárias ( É importante lembrar que os oligopólios na economia fechada é quem determinavam as regras e comportamento do mercado brasileiro).

Com isso, o Protecionismo impedia o acesso dos consumidores brasileiros a produtos importados, uma vez que, o aumento das tarifas levava a um aumento dos produtos estrangeiros superiores ao nacional, tornando-se desta forma, como única solução, a compra de produtos no mercado interno. (Este foi o caso do segmento automobilístico que se aproveitava da falta de concorrência e abusava de elevados preços dos automóveis ).

Diante da situação favorável dos produtores nacionais de garantirem um mercado de consumo, não se preocupavam em qualificar sua produção e sim apenas com a margem de lucro, sendo os principais beneficiadores do modelo, onde não se opunha às restrições impostas à abertura da economia tendo o apoio do Estado a um mercado fechado como barreira à entrada ameaçadora na economia brasileira de produtos Japoneses, Americanos e Alemães.

Por volta dos anos 70, foi observado que, o modelo de "Substituição de Importações" no início foi favorável ao Brasil, mas, quando os executores que apoiavam o modelo perceberam que a Nação não teria condições de suportar um desenvolvimento completamente independente como imaginavam, além disso, aos elevados custos proporcionados em manter os subsídios, surgiu a necessidade de modificar a Política Industrial e de Comércio Exterior, principalmente pelas pressões dos Estados Unidos contra as concessões cedidas pelo Governo Brasileiro às exportações.

A partir daí, poderia ter sido a primeira tentativa de modificar o modelo de uma economia

brasileira fechada se, por volta dos anos 80, com o segundo choque do Petróleo e a crise financeira mundial, tornaram-se escassos os recursos de empréstimos tomados pela Nação, o que ao invés de ensejar numa gradual redução da Proteção, levou ao fortalecimento e ampliação de mecanismos regulatórios.

O fortalecimento das medidas defensivas agravou as crises de recessão e de endividamento externo, como também, o baixo nível de investimento cujo resultado foi o aprofundamento do processo de reestruturação industrial, como também, escassez de novas incorporações de equipamentos mais baratos e rápidos, distanciando o mercado brasileiro dos demais mercados externos, onde estes últimos já se preocupavam em realinhar sua produção em busca de nova competitividade.

Com a falta de novos recursos, o problema de atraso na indústria com a desorganização das finanças públicas e a imobilização do Estado frente à situação, inviabilizou a política industrial e tecnológica que se seguiu ao modelo de “Substituição de Importações”, ocasionando insuficiência na capacidade das empresas nacionais em desenvolver novos processos e produtos.

Como resultado do fechamento da economia durante anos sem concorrência externa, de um lado o modelo de “Substituição de Importações” elevou o coeficiente de exportações à custa de um oneroso sistema de incentivos e créditos e, do outro, reduziu o dinamismo da economia, o ritmo de crescimento da produtividade, como ausência de especialização, inovações tecnológicas e qualidade.

As sérias consequências causadas pelo modelo, levou o Estado a repensar da necessidade de modificar a Política Comercial adotada, prevendo esquemas de conversão de atividades capazes de promover a reorientação dos setores que se encontravam decadentes e tecnologicamente obsoletos.

A partir daí, a reformulação do novo modelo daria através da exposição da indústria nacional aos produtos importados iniciado em 1991 no Governo Collor com a nova Política Industrial que trazia uma proposta de desenvolvimento e estímulo à competitividade.

## 3.2 A NOVA POLÍTICA DE ABERTURA COMERCIAL ADOTADA NO GOVERNO COLLOR

### 3.2.1 ASPECTOS DE APOIO À ABERTURA

A construção de um novo padrão na política comercial, ou seja, de novo processo de abertura é apoiado em uma série de ações complementares que favorecem a reestruturação da indústria e assegura a competitividade.

A abertura da economia aos importados desencadeou novas oportunidades aos consumidores locais de obterem acesso a produtos com níveis de preços mais baixos, e aos produtores nacionais, a exposição à concorrência internacional como forma de introduzir dinamismo e desobstruir alguns pontos de estrangulamentos da indústria no mercado nacional.

Só que, a substituição do protecionismo pelo livre comércio não consiste apenas na utilização de mecanismos e na fixação de tarifas diferenciadas, bem como abrir o mercado doméstico para as empresas internacionais de forma aleatória ocorrendo uma transformação brusca nas indústrias ou um sucateamento dos setores despreparados. As autoridades econômicas, ou seja, o governo no momento em que adotou a política de abertura comercial, deveria ter consciência da necessidade de um ambiente favorável a consolidação da reforma, não só visando as vantagens que a abertura poderia proporcionar e sim viabilizar aspectos que melhor articulassem a nova política.

Dentre os aspectos de apoio que ensejam a concretização da abertura comercial, tem-se : ( EMEDIATO, 1993, p. 280-289 )

Reestruturação produtiva - Neste caso, é preciso políticas industriais ativas que elevem a capacidade da indústria através de apoio a pesquisa e tecnologia, bem como agilidades nas negociações com países que serão parceiros comerciais. Além disso, a reestruturação eleva os níveis de produtividade e padrões de qualidade com a incorporação de novos métodos

de produção mais modernos com a finalidade de reduzir custos e a má utilização de recursos, ampliando a capacidade de geração e incorporação de novos produtos.

Competitividade sistêmica - Inclui-se neste ponto o sistema tributário, estrutura de transportes e serviços portuários e burocratização. Na estrutura tributária, o Brasil ainda mantém muito complexa, com um número excessivo de impostos e elevados encargos sociais, o que dificulta, na maioria das vezes, maiores investimentos. Com isso, há necessidade de uma reforma tributária compatível com o padrão internacional e sua estrutura, visando a racionalização das incidências das base de tributação.

Os transportes e serviços portuários encarecem as importações e exportações, refletindo no custo final dos produtos, onde estes custos de importação sabe-se que é superior aos gastos com transportes, seguros, impostos como IPI e ICMS ( Hoje encontra-se com proposta de extinção do ICMS no governo de FHC ), já que incluem também fretes, taxas portuárias, despachantes aduaneiros e gastos com serviços de taxa de câmbio<sup>2</sup>. Para amenizar estes problemas, deveria não só haver uma reformulação nos gastos de importação, bem como, um programa emergencial de recuperação das rodovias federais, que sem preservação dificultam o tempo de entrega das mercadorias.

Quanto a desburocratização, refere-se às necessidades do Estado em reduzir os entraves burocráticos, procurando manter condições estimulantes da concorrência, buscando melhor padrão de qualidade, excelência de serviços, de apoio a abertura. Nos últimos anos, o Brasil conseguiu reduzir vários entraves que se referem aos investidores estrangeiros, o que a partir de 1993 as multinacionais começaram a se beneficiar de vantagens proporcionadas pelo governo de Itamar Franco.

Estabilização econômica - Aspecto de importância ao que se refere de apoio a liberalização da economia, sendo condição indispensável ao desenvolvimento competitivo. Consiste que, a crise econômica afasta o interesse de mudanças, bem como, a entrada de capital estrangeiro, o que não impõe o mínimo de condições de desenvolvimento e articulações de concorrência. Ao abrir a economia num ambiente inflacionário,

---

<sup>2</sup> Segundo o artigo do livro pesquisado, os dados foram cedidos pelo Departamento de Comércio Exterior de Fábricas Paulistas, divulgados na Gazeta Mercantil de 13.II.1991.

caracterizado pela elevação de preços, fica difícil competir e investir em novos métodos, visto que, os custos comparados com produtos estrangeiros, fabricados em países de baixa inflação, tornam-se mais elevados.

A política de estabilização objetiva integrar políticas macroeconômicas de forma que gere um clima de confiança do crédito do setor privado internacional e do capital estrangeiro quanto a entrada de produtos estrangeiros, visando as fusões e novas cooperações entre empresas nacionais e estrangeiras o que leva aos produtores do mercado interno ampliarem seus investimentos na conquista de maiores consumidores.

Política cambial - O nível da taxa de câmbio e sua volatilidade são essenciais, pois qualquer desalinhamento na taxa pode provocar o agravamento do problema de apreciação e desproteção da Indústria. O governo quando era adepto ao modelo de protecionismo, utilizava da desvalorização cambial como forma de ganhar competitividade de preços no mercado internacional, conseqüentemente os preços dos produtos importados tornavam-se mais caros. Quando foi dada a experiência de abertura no Brasil no programa de Collor o câmbio utilizado foi o flutuante ( os preços em função da força de compra e venda no mercado ).

Credibilidades - Consiste na consolidação da crença pela mudança do regime da política comercial que está sendo promovida, através do reconhecimento da consistência do programa, sua efetividade e continuidade dada pelos governos subsequentes ( Esta situação ocorreu no governo de Itamar Franco e continua no de FHC ).

É interessante ressaltar que, quando foi dada a abertura apesar das vantagens proporcionadas pelo protecionismo, segundo dados feitos por entrevistas, já haviam necessidades de algumas empresas em obterem mudanças, logo concordavam com a nova situação de mudança na política comercial embora não obtinham profunda confiança nos programas do governo de Collor.

Ritmo - O ritmo de abertura não deve ser dado muito rápido ou aleatório, de forma a comprometer o parque industrial. Deve demonstrar a intenção concreta do governo de liberalização do comércio em busca de uma acirrada competitividade, acompanhando as

tendências e a capacidade de elaboração produtiva dos países desenvolvidos. É importante que a abertura seja gradual, evitando provocar perda dos segmentos produtivos ajustes muito fortes com reformas e ritmos de implementação.

Baseado neste contexto, conclui-se que Collor não procurou estabelecer uma organização coerente quanto aos seus objetivos e metas a serem cumpridas, e nem ao menos valorizar os aspectos que apoiam a abertura comercial, o que dificultou a implementação da nova política comercial que, devido a vários fatores como falta de estabilidade da economia e credibilidade, a política comercial deu-se de forma conturbada e inconsistente na economia brasileira, vindo posteriormente a apresentar resultados mais concretos a partir do governo de Itamar Franco no período de 1994.

### 3.2.2 DESAFIOS AO NOVO CENÁRIO COMPETITIVO

Nos anos 90, a indústria brasileira foi submetida a exposição ao ambiente competitivo internacional, situação que vem se caracterizando até os dias recentes. A modificação sentida em substituição ao antigo modelo adotado com base no protecionismo para abertura econômica, foi um desafio aos produtores no mercado nacional frente a um novo cenário de competição.

A situação da indústria brasileira comparada aos padrões internacionais, caracterizava-se com poucos setores eficientes que se destacavam na introdução de inovações e métodos de produção, onde a maioria dos setores ocupavam parcela do mercado sem ampliar sua capacidade. Esses setores operavam com tecnologia atrasada, equipamentos ociosos mantendo um pequeno nível de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) como também, poucos métodos gerenciais e organizacionais. É importante ressaltar que esta situação em grande parte constituía de pouco investimento, visto que a economia recessiva predominava com elevadas taxas de inflação, o que induzia expectativas incertas de mercado por parte dos investidores ( COUTINHO & FERRAZ, 1994, p.33 ).

O problema do atraso das empresas brasileiras causado pelo protecionismo, que afastava qualquer ameaça de competição, desencadeou uma estagnação da indústria, principalmente nos anos 80, quando foi reduzido qualquer intenção de novos investimentos, onde neste período, a única vantagem competitiva era o tamanho do mercado interno e sua heterogeneidade.

Neste mesmo período, como prevaleceu no país uma forte associação entre uma estrutura patrimonial internacionalizada, com altos níveis de nacionalização da produção com um regime de incentivos à regulação, a demanda interna era a única saída que amenizava a estagnação do mercado absorvendo a maior parte dos produtos da indústria local ( embora a estrutura de renda se apresentasse de forma desequilibrada, o que definia um consumo limitado para o mercado ).

No período 90/93, as indústrias defrontaram-se com um cenário desafiador, fracassado por um inconsistente plano de estabilização com forte recessão e surtos de hiperinflação, o que desencadeou do mercado uma resposta defensiva, onde as empresas deveriam evoluir suas atuações, tentando superar as dificuldades e ameaças dos novos concorrentes, implementando sua sobrevivência através de rápidos ajustes emergenciais.

O impacto da abertura comercial deu-se diferentemente em cada setor da indústria, o que desencadeou modificações de acordo com o grau de atraso tecnológico, nível de proteção, extensão de deficiências sistêmicas, infra-estrutura, cuja resposta dada pelas empresas foram evidenciadas através de reações defensivas no âmbito do mercado ( SUZIGAN, 1992, p.16 ).

As reações, foram evidenciadas em ajustes realizados em três níveis: estrutura produtiva, gestão de produção e estratégias tecnológicas. Ao nível de estrutura produtiva, abrangeu a desverticalização que constituiu-se na redução dos níveis de nacionalização dos produtos, maior seletividade, especialização e terceirização; no âmbito das técnicas de gestão, houve redução nos níveis hierárquicos, introdução de técnicas e controle de qualidade, just-in-time e por último as estratégias tecnológicas caracterizou-se como uma tendência em favor da importação de tecnologia como automação ( SUZIGAN, 1992, p. 16 ).

Nas inovações de gestão e organização, as empresas buscaram absorver um novo modelo através de melhorias que produzissem resultados significativos, principalmente a nível operacional, custos fixos e administrativos buscando ganhos com a introdução de novos equipamentos e processos. No caso do segmento automotivo, compactaram-se processos de produção como modificação de layout's, racionalização de fluxos, cujas fábricas adotaram técnicas que reduzissem ao máximo os estoques na linha.

É válido ressaltar, que no aspecto operacional, as empresas para se enquadrarem a nova realidade de competição, desencadearam elevados cortes de mão-de-obra que posteriormente não foram absorvidas, pela ausência de uma política industrial ativa, provocando índices de desemprego. Na estrutura produtiva, diversas atividades e segmentos foram terceirizados, ou seja, transformados em fornecedores externos para a

empresa que ensejava notáveis ganhos para com os fornecedores, bem como, significativa economia do capital de giro.

As modificações nas relações entre fornecedores e produtores deu-se através do fortalecimento de redes, onde os fornecedores supriam a produção com apoio técnico e controle de qualidade, o que reduzia a instabilidade e da demanda dos produtores, e por fim a estrutura administrativa houve uma simplificação e descentralização das atividades, sendo atribuídos a novos planos e setores, o que gerava processos gerenciais mais eficientes ( COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 426-429 ).

O acirramento da concorrência interna promoveu uma transformação acelerada nos setores industriais que temerosos de perderem a fatia do mercado para os produtores estrangeiros, ampliaram a produção, tanto quantitativamente, incorporando novos processos de networking ( envolve fornecedores e distribuidores reduzindo estoques e aumentando ofertas de produtos ), como qualitativamente, introduzindo novos processos modernizantes como investimentos em equipamentos, e implantação de sistemas de gestão da qualidade segundo normas ISO 9000. A adoção da qualidade estabeleceu-se devido ao aumento das exigências dos consumidores que contribuiu para o aumento da competição entre produtores domésticos.( FERRAZ, 1995, p. XXVII )

É importante destacar que a partir da abertura, as empresas passaram também a se preocupar consigo mesmas e não só com clientes. Houve uma revolução quanto a valorização dos recursos humanos, ou seja, da relação entre homem e trabalho, onde a concorrência ajustou novos requisitos tecnológicos de acordo com cada habilidade de mão-de-obra, cujas empresas através de novas gestões como controle de qualidade passaram a ceder novos treinamentos para a formação de conhecimentos dos atuais processos produtivos.

Os investimentos feitos no setor de recursos humanos, embora não muito significativo, exprimia a nova preocupação do empresário quanto ao valor que o funcionário representava para a competitividade da empresa, na medida que, promovia a requalificação profissional com a ampliação de tecnologias difundidas como automação (

robotização ) e inovações em informática com técnicas de aprimoramento, favorecendo aos objetivos alcançados pela empresa. Segundo dados do ECIB ( Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira ), de uma pesquisa realizada no ano de 1994, das empresas pesquisadas de vários setores industriais foram revelados que, quanto a utilização de novos métodos de produção, já haviam empresas neste período que utilizavam técnicas de marketing; sistema de avaliação de produtividade; controle de qualidade e treinamentos de recursos humanos ( FERRAZ, 1995, p.79 )

Com a continuidade e concretização da abertura, a chegada de novos concorrentes ao Brasil, aos poucos, em meados de 1994 as importações saltaram de um patamar total de US\$ 30 bilhões/ano para quase US\$ 60 bilhões/ano no segundo bimestre de 95, (as importações de veículos saltaram em 1990 de US\$ 422 mil para o ano de 1995 no valor de US\$ 3.186 milhões ) ( Ver Tabela 1 ) o que demonstrou uma violenta penetração de produtos importados, o que não foi sentido tanto pelo mercado devido a nova capacidade instalada das empresas nacionais que se adaptaram às mudanças desde a nova política comercial. ( FERRAZ, 1995, p.XXVIII )

É claro que, toda esta mobilização das empresas diante da perda do dinamismo ocorrido no período passado em busca de maior adequação às mudanças, foi fundamental para o sucesso alcançado na busca da competitividade, principalmente por meio ao surgimento das alianças estratégicas que começaram a ocorrer através de fusões entre empresas nacionais e mundiais na globalização, que objetiva uma expansão e fortalecimento em busca de novos mercados. Mas, não se deve esquecer da questão tributária, que no Brasil é inadequado à estratégia de competitividade, onde os impostos elevados oneram as empresas nacionais, tornando-se mais difícil a redução de custos, logo desvantajosa a concorrência em relação às empresas estrangeiras, o que torna mais necessária a reforma tributária.

A partir daí conclui-se que, aos poucos, a Política Comercial trazida nos anos 90, trouxe realmente de concreto, o desafio para as empresas industriais brasileiras de renovar-se e capacitar-se no mercado, que através do acirramento da concorrência com importados levou as empresas a se atualizarem acompanhando as modernidades do mundo, através da difusão de inovações, modificando e criando novos produtos e processos, cujas alterações,

induziam tanto a mudanças na estrutura do mercado, na organização das empresas e nos padrões de competitividade, assim como, aos programas de investimento e desenvolvimento.

### 3.2.3 EFICÁCIA DA POLÍTICA INDUSTRIAL

Sabe-se hoje que, a proteção foi útil somente para viabilizar a instalação de um parque industrial complexo e diversificado que tinha como meta o aumento da produtividade e integração no sistema mundial de produção, mas que posteriormente com o esgotamento do Modelo de “Substituição de Importações” foi necessário um ajuste estrutural da economia através do projeto de liberalização.

A condução do processo de abertura econômica é reconhecidamente necessária como instrumento indutor de mudanças capazes na redinamização da indústria, modernização da estrutura produtiva com capacitação tecnológica com o objetivo de torná-la competitiva no âmbito nacional e internacional.

A partir do início da década de 90, foram dados alguns avanços quanto ao ritmo e empenho de adoções de políticas que enfatizassem uma estratégia de recuperação do tempo perdido. A partir daí, a mudança na política econômica numa direção mais liberal demonstrou que a liberalização seria representada por medidas que objetivariam suspender barreiras não-tarifárias inclusive proibição de importação, bem como redução de tarifas que foram intencionadas na nova Política Industrial de Collor.

A política Industrial proposta no governo Collor tinha como objetivo prioritário, a maximização da taxa de crescimento da produtividade no âmbito de uma abertura e desregulamentação da economia. O novo estilo da Política através da medida provisória 158, procurava estabelecer a competição como regra do jogo e a busca da competitividade como objetivo da adequação de instrumentos de organização das áreas de política comercial, industrial e tecnológica.

No início após a implementação do programa de estabilização econômica, Collor anunciou diretrizes da Política Industrial e de Comércio Exterior ( PICE ) que substituiu a PI ( Política Industrial ) no governo de Sarney com metas definidas e políticas instrumentais, tendo como objetivo modificar toda a situação atrasada dos setores que compunha a indústria e produzia bens obsoletos e sem qualquer inovação.

No governo Collor houve uma intenção em definir metas gerais e setoriais para a indústria, no intuito de estabelecer uma política industrial ativa por meio de vários instrumentos, políticas estruturantes anunciadas em suas próprias diretrizes e programas( SUZIGAN, 1992, p.8 ).

Os instrumentos utilizados na nova Política, segundo a intenção de Collor, por um lado, previa acirrar a competição interna, através de reformas políticas de Comercio Exterior ( redução de subsídios, desregulamentação dos procedimentos para importação, transferência de tecnologia, eliminação de restrição ao investimento direto e legislação anti-truste ) e, por outro lado, estimular a competitividade por meios financeiros e recursos orçamentários como capacitação tecnológica e melhoria de qualidade e produtividade ( PBQP ) ( SUZIGAN, 1992, p. 8 ).

As políticas estruturantes continham diretrizes em dois programas denominados PACT e PCI que estabeleciam metas em ciência e tecnologia, reforma de política educacional e programação de investimentos públicos em infra-estrutura ( SUZIGAN, 1992, p. 8-9 ).

Na Organização Institucional, as reformas consistiam na extinção do CDI instituído em 1988, particularmente BEFIEX e os Programas Setoriais Integrados ( PSI ), CIP, ficando instituídos a política industrial a cargo do ministério da economia, política setoriais através do GEPS ( Grupos Executivos de Políticas Setoriais ), que tinham o objetivo a nível de importação/exportação, câmbio e política aduaneira, e por fim a Secretaria de Ciência e Tecnologia com a política de desenvolvimento científico e tecnológico ( SUZIGAN, 1992, p. 8-9 )

O plano de reforma da política de importação foi apresentado por Collor, visando eliminar os instrumentos de concessão, promovendo a reforma da tarifa aduaneira iniciada em 1988 no sentido de reduzir alíquotas, maximizando a favorável liberalização das importações ou redução do preço do produto importado.

A todo este conjunto de políticas e diretrizes, Collor intencionava definir e implantar um estágio de desenvolvimento industrial brasileiro com a finalidade de evolução da indústria, para que esta, tornasse eficiente os segmentos pouco desenvolvidos.

Os efeitos da reforma comercial empreendido pelo governo a partir de 1991 através da política de competição ao lado da redução de alíquotas, procurava estabelecer rivalidades no mercado entre empresas nacionais oligopolizadas e empresas internacionais, de modo que substituísse as práticas utilizadas pelo protecionismo - modelo anteriormente adotado.

Só que, a política industrial implementada, não foi o sucesso que se esperavam, foi vista mais como intenções do que medidas concretizadas. A equipe econômica do governo esqueceu um fator importante de que, uma política industrial não se faz sozinha sem articulação entre políticas macroeconômicas que visam estabilização. A maior dificuldade foi definir um elo entre política cambial, juros e política fiscal, o que gerou um grave recessão e crise social (SUZIGAN, 1992, p.9).

Na política cambial, a dificuldade era definir uma taxa de câmbio que mantivesse o equilíbrio entre taxas de juros e o nível de proteção, quanto a política monetária, as altas taxas de juros aumentava o custo de capital e reduzia os investimentos e o mercado interno e por fim a crise fiscal impunha restrições a implementação dos financiamentos, recursos para o sistema de desenvolvimento científico e tecnológico, educação e infra-estrutura.

Além dos problemas macroeconômicos, não houve por parte do governo uma preocupação com articulação de interesses entre o capital privado e o Estado, de modo que, o empresariado viesse elevar o padrão de vida da população brasileira por meio de transferência de recursos para alcançar novos investimentos para o setor privado, gerando novas frentes de emprego - É interessante colocar que os grupos empresariais mantinham estáveis os níveis de investimento, pois não viam modificações substanciais na situação da economia, bem como, não possuíam recursos para financia-la.

Para tentar solucionar os desentendimentos entre a classe empresarial desmotivados com a crise que abalavam os setores e o planejamento estratégico das empresas, o governo criou o GEP's, que tinha como objetivo canalizar reivindicações do setor privado. O surgimento da GEP's, ao invés de amenizar a falta de coordenação entre governo e empresário, não definiu nenhuma modalidade de apoio à reforma que estava sendo empreendida, e sim, a necessidade do governo em tentar responder aos problemas derivados da crise de liquidez e apreciação cambial.

Frente a todos os problemas evidenciados, o único passo concreto ensejado por Collor e sua equipe econômica foi a reforma da política de importação cujos efeitos foram sentidos na modernização, competitividade, e na busca das empresas em se adaptarem a nova situação de abertura comercial. A política de abertura foi um fator extremamente importante ao que se refere às mudanças positivas na indústria brasileira, quanto à reestruturação produtiva, nova gestão de produção e estratégias tecnológicas, além disso, como uma saída do governo no combate ao domínio e resistências setoriais dos oligopólios na redução de preços e elevadas margens de lucros pelas empresas, que estavam adaptadas à liberdade de preços.

É importante lembrar, que o governo via na liberalização um instrumento de estabilização de preços frente aos problemas causados pelos cartéis. Só que, não foi fácil enfrentá-los como imaginava, pois havia resistência em favor às vantagens proporcionadas pelo protecionismo, além de que, o governo não implementou uma legislação antitruste adequada, evitando desta forma o abuso de preços ( Os oligopólios pelo fato de dominarem grande fatia do mercado, exerciam um influência sob pressão nas decisões do governo ).

Como a Lei antitruste não foi viável, Collor em rivalidade às empresas dominadoras, passou a utilizar de sua autoridade através da ameaça de uma redução brusca das alíquotas de produtos de importação proibidos o que de um lado, freava a ação dos produtores domésticos temerosos com a concorrência dos produtos avançados do mercado externo, mas, por outro lado, criava um clima de conflito e antipatia dos empresários para com o governo. Esta situação, aos poucos foi modificada com a elevação do patamar das importações que paulatinamente, com a substituição de certos componentes do país de elevado custo de produção por produtos novos, ensejou das empresas uma redução dos seus lucros via diminuição de preços, para não perderem fatia de consumo no mercado ( COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 85 )

Quanto as exportações, a PICE ( Política Industrial de Comércio Exterior ) não atribuiu nenhuma ênfase quanto a participação no comércio internacional, oferecendo poucos estímulos, ou seja, as exportações não cresceram, o que demonstrava toda fragilidade da

política. Além disso, os financiamentos para realização de investimentos, tiveram pouca participação do Estado, atenuando a limitação do governo que se mostrava passivo perante a toda situação brasileira principalmente quanto ao caos provocado pela política recessiva e ao controle de liquidez, o que estimulou um alto índice de desemprego por meio de fortes ajustes.

Com relação aos investimentos, estes últimos deixaram de ser objeto central de decisões, cedendo lugar às preocupações em relação apenas a inflação, onde na política de Collor tudo que necessitasse de destinação de recursos para as áreas de definição de programas públicos, os investimentos tornavam-se inviabilizados, o que não era possível alcançar êxito no setor público por falta de verbas, ao contrário das áreas onde não necessitasse de verbas por parte do Governo, a política avançou.

Neste contexto, observou-se que o governo havia se desequilibrado, encontrando-se na defensiva, demonstrando-se impotente para produzir resultados positivos atropelando-se em seus programas e incentivos da política industrial, o que demonstrava descompasso entre as suas promessas de apoio à capacitação tecnológicas, desenvolvimento científico e aos problemas de compatibilização das políticas de estabilização e superação de atraso social.

É óbvio que a nova política comercial de abertura implementada por Collor foi necessária, pois a situação de atraso na maior parte dos segmentos da indústria, dificultava as empresas de adotarem medidas que modernizassem sua atuação no mercado por intermédio de técnicas e métodos que elevassem a qualidade e produtividade.

Reconhece-se que a adaptação estrutural da economia à nova política comercial deu-se por um processo lento, mas cabia ao Estado, no momento que assumiu a abertura, manter condições de concorrência, fixando estratégias, reduzindo os riscos, promovendo um ambiente macroeconômico favorável, com indução de investimentos e financiamentos, não se preocupando apenas com a modernização e qualidade e sim implementar uma política Industrial ativa.

#### **4 A CONFIGURAÇÃO DO SETOR AUTOMOTIVO ( MONTADORAS ) : UMA ANÁLISE ATUAL DOS NOVOS INVESTIMENTOS E DO MODERNO DESEMPENHO DA PRODUÇÃO**

##### **4.1 A ORIGEM E EVOLUÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO DAS MONTADORAS : OS MODELOS TAYLORISTA E FORDISTA**

O movimento do capitalismo na grande indústria automobilística revolucionou todo o processo produtivo com o surgimento e avanços de novos investimentos tecnológicos nas montadoras, onde a indústria emergiu sua produção a partir de modelos que desde os primórdios já tentaram elaborar e implantar maior produtividade e competitividade dentro das fábricas, onde o cronômetro e a produção em série aos poucos foram substituídos pela flexibilização e especialização dos produtos com novos padrões de produtividade, ou seja, adequação da produção à nova situação do mercado.

Sabe-se, da importância que a indústria automobilística teve na sua origem como um oligopólio diferenciado nos Estados Unidos, a partir do modelo de Henry Ford ou modelo Fordista de produção em série com a introdução da automação fragmentada e com a racionalização do trabalho baseado na organização interior das fábricas herdado do Taylorismo, o que desencadeou na popularização do automóvel, sua expansão econômica e seus aspectos de consumismo.

Antes de se referir ao modelo fordista, é importante ressaltar a contribuição de Taylor para evolução de novos métodos produtivos com base nos princípios de planejamento de tarefas e cargos, princípio de preparo que consiste a seleção de operários de acordo com aptidões e treinamentos, princípio do controle e da racionalização, onde este último no modelo Taylorista é o que mais se destaca pois introduzia o controle do tempo na produção em busca do aumento da produtividade - Taylor procurou demonstrar que, a partir da redução do tempo gasto na produção, os custos desnecessários seriam supridos e os comportamentos supérfluos substituídos por normas que eram cumpridas para aperfeiçoar aptidões através de estabelecimentos de processos padronizados.

Conhecido como método de organização científica, Taylor concomitantemente, de um lado, intensificava a divisão do trabalho com o surgimento de tarefas em pequeninas partes ( princípio do planejamento ), e do outro, assegurava a noção de “tempo útil” - esse passo foi fundamental para a organização da produção, visto que, anteriormente a Taylor a produção dava-se de forma diferenciada.

O Taylorismo desenvolveu-se a partir da observação do operário nas fábricas, inicialmente nos Estados Unidos, que segundo Taylor, na maioria das vezes, o operário demorava de produzir na execução das tarefas em muito menos tempo do que era potencialmente capaz, com equipamento disponível, consequência de dois fatores que eram a resistência que os operários possuíam às máquinas e novas ferramentas, e também, ao domínio que os trabalhadores especializados detinham sobre a produção.

O comportamento de resistência e acomodação do operário sobre o processo produtivo demonstrava a necessidade da especificação da produção, ou seja, a simplificação na execução das tarefas onde todos os trabalhadores pertencentes a fábrica, pudessem articular um produto especializado numa determinada fase e não somente o trabalhador com conhecimento ( desvalorização do conhecimento do operário ).

Esta nova situação implantada por Taylor levou a criação do ‘homem-boi’, onde todos os operários com o mesmo conhecimento, eram treinados a exercer as mesmas tarefas. Com isso, Taylor já pensava em solucionar o problema de desequilíbrio causado na produção total na ausência de um trabalhador especializado que dominasse a execução da tarefa.

É importante ressaltar, que a figura do ‘homem-boi’ estabeleceu não apenas uma homogeneidade nas tarefas dos operários no interior das fábricas, como também, uma subordinação do trabalhador ao processo produtivo, onde estes últimos tinham a produção supervisionada por um gerente que determinava o que fazer e como realizar as tarefas, ou seja, os gerentes eram responsáveis em explicar, auxiliar ou encorajar o operário na produção.

O Taylorismo procurou substituir métodos empíricos e rudimentares, por métodos científicos mais adequados à indústria, através da Organização Racional do Trabalho

(ORT), que tinha como principais objetivos a eliminação do desperdício humano, adaptação dos operários às tarefas com treinamento para que os trabalhadores respondessem às exigências e especialização das atividades, além do estabelecimento de normas que detalhassem a atuação do operário no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1983, p. 39).

Consolidada, a doutrina do método de Taylor esteve presente ao que se denominava de 'novas fábricas', que posteriormente contribuiu para o surgimento da indústria automobilística ( montadoras ) através da legalização da padronização, que foi utilizada como critério para que as montadoras pudessem alcançar o desempenho desejado, conduzindo a simplificação da produção e a redução da variabilidade dos produtos, cujas tarefas passaram a ser executadas repetitivamente ( CHIAVENATO, 1983, p. 39 ).

A partir deste contexto, pode-se perceber que, embora Taylor não retratasse a origem da indústria automobilística, a partir dos seus princípios de planejamento, preparo, controle, execução da produção, e racionalização, trouxe mudanças significativas tanto por parte dos industriais, que utilizavam de novas formas de produção que reduzissem custos e elevassem a produtividade, quanto aos operários, que passaram a se adaptar a um novo sistema de trabalho que posteriormente influenciou a criação da linha de montagem no modelo de Henry Ford ( CHIAVENATO, 1983, p. 43 ).

Henry Ford, ou o "modelo fordista de produção" foi realmente o pioneiro na criação das montadoras, onde em 1899, junto a alguns colaboradores fundou a primeira fábrica de automóveis, denominada Ford Motor Co. que fabricava um modelo de carro a preços populares, com planos de vendas e assistência técnica de grande alcance, o que revolucionou a estratégia comercial da época.

Ford no contexto da produção feita através da racionalização, idealizou a linha de montagem que permitiu a produção em série ou em massa, visto como um moderno método de fabricar grandes quantidades de produtos padronizados em materiais, mão-de-obra, desenho com o mínimo possível de custos - Sabe-se que, a condição necessária e suficiente para a existência da produção em série é a capacidade de consumo em massa, ou seja, consumo real ou potencial ( CHIAVENATO, 1983, p. 54 ).

O método Fordista de produção em série foi o mais representativo meio que combinou processos simultâneos, estabelecendo nas montadoras de veículos, aspectos importantes como a progressão do produto de forma planejada, ordenada e contínua cujas novidades na fábrica, consistiam que o trabalho era entregue ao trabalhador ao invés do operário tomar a iniciativa de ir buscá-lo. ( As operações de produção através do método de Ford eram analisadas e divididas, possuindo uma grande fiscalização).

O método adotou a racionalização Taylorista, mas com uma profunda especialização, caracterizada pela separação entre planejamento com execução onde o primeiro ficava em poder da engenharia, cabendo aos dirigentes e proprietários das fábricas, a tomada de decisões estratégicas quanto ao mercado e investimentos - a partir daí, as montadoras passaram a organizar melhor sua produtividade.

Ford procurou buscar o máximo de eficiência no trabalho, por isso que introduziu a automatização ( uma grande esteira rolante ) cuja máquina determinava o ritmo de operacionalização do trabalho. Só que, o modelo em série falhou quando não introduziu a qualidade, possuindo apenas a visão de uma equipe de operários frente a um sistema de máquinas com flexibilidade de organização, agilidade na adaptação do maquinário - esta última foi a principal característica da verticalização Fordista.

A partir do contexto acima, pode-se concluir que Ford, baseado nos princípios básicos de produtos padronizados equipamentos dedicados e mão-de-obra pouco qualificada permitiu que se projetasse os dispositivos para a produção em série, que foi o passo inicial para consolidação das montadoras de automóveis, embora muitas vezes, fosse visto de formas diferentes, onde, de um lado, como um modelo quase sinônimo do Taylorismo, e do outro, visto como um conjunto de conceitos que designava uma articulação entre acumulação intensiva e um modo de regulação monopolista como achava a Escola de Regulação Francesa, no modelo de desenvolvimento capitalista.

Mas, convém ressaltar que não foi apenas o modelo de produção em série que teve importância para evolução do universo produtivo das montadoras, como também, o modelo Sueco, surgido na década de 70, pertencente ao grupo Volvo que introduziu

diversos conceitos inovadores para fabricação de automóveis, visto como uma alternativa à linha de montagem Fordista-Taylorista.

O modelo Sueco ou produção de média série, representou um passo inicial de mudanças no sistema produtivo das fábricas de automóveis na Suécia, implantando inovações organizacionais cujo objetivo era tentar aliar eficiência com o máximo de aproveitamento da capacidade do operário.

Além disso tentava conciliar produtividade e melhores condições do operário ( este modelo apoiava-se na importância da formação profissional ), polivalência, trabalho em grupo, baseando a produção na existência de estoques ( grande diferencial em relação ao modelo japonês ), que na visão do modelo, permitia ao operário da fábrica maior margem de autonomia na produção e liberdade de movimentos ( ADEUS, 1994, p. 37 ).

A situação vista nas montadoras, segundo o modelo, era de operários organizados em equipes que asseguravam por completo a montagem e a operação de acabamento de cada veículo. Cada operário conhecia suas diferentes tarefas que eram assumidas por turno, cuja produção era de doze veículos por equipe. Admite-se que no modelo de produção média em série já se adotava o método flexível, pois o volume da produção, variava segundo os dias e semanas, permanecendo a mesma média de automóveis criados. Nas fábricas, os operários sentiam-se responsáveis pela qualidade da montagem e do acabamento, embora não pertencesse a eles, a concepção dos veículos, a decisão de quando produzir e a qualidade do conjunto de elementos envolvidos na produção do automóvel, e sim, um comprometimento com as tarefas. ( ADEUS, 1994, p. 37 ).

A outra novidade do modelo em produção média série era que a modificação da estrutura produtiva das montadoras, exigia do operário uma atuação das atividades com base no conhecimento e experiências, visto que, algumas decisões como a utilização e controle do maquinário, bem como, a qualidade do que estava sendo produzido eram de responsabilidade do grupo em execução.

Sendo assim, pode-se concluir que, com as transformações ocorridas na produção, tanto o Taylorismo como o Fordismo, contribuíram para novas mudanças referente aos

investimentos, elaboração de métodos para implementação da competitividade, só que não eram mais vistos como exclusivos ( O Fordismo dominou por longos anos os países centrais capitalistas ), e passaram a se mesclar com novos modelos como Sueco, que trazia uma humanização do sistema produtivo, e o modelo japonês, com nascimento de novas formas industriais em substituição a produção em massa, que contrário ao Fordismo, impactuou através de uma revolução técnica, desencadeando uma expansão em escala mundial das montadoras, por diversificar e suprir o consumo nas novas tendências de padrões de desenvolvimento produtivo.

#### 4.2 A PRODUÇÃO ENXUTA EM SUBSTITUIÇÃO AO SISTEMA DE PRODUÇÃO EM MASSA - CASO JAPONÊS

Na indústria automobilística durante os anos 60, as montadoras multinacionais com sede nos EUA, mantiveram um domínio mundial, vindo posteriormente a Europa Ocidental. Mas, foi por volta dos anos 70, que ocorreram modificações no sistema de produção e de inovações, o que desencadeou uma nova fase para as montadoras, manifestada nos anos 80 com o advento do avanço japonês, revolucionando a indústria automobilística mundial.

Inicialmente, as empresas japonesas tinham uma pequena participação mundial de veículos que por volta dos anos 60, a taxa alcançava 10%, mas posteriormente com a introdução dos avanços produtivos, ao lado de uma política de exportação agressiva, as montadoras japonesas tornaram-se responsáveis pela maior parcela do comércio internacional de automóveis, alcançando ao final dos anos 70 e início dos anos 80, um pico em torno de 30% ( HOLANDA FILHO, 1993, p. 83-84 ).

O aumento da participação das empresas japonesas e a drástica redução das parcelas de mercado de produtores norte-americanos no comércio internacional de automóveis nos anos 70, estão associadas a vários acontecimentos como a forte elevação do preço do petróleo e da matéria-prima que encadearam uma mudança no padrão de demanda, além de que, o racionamento do uso de combustível, induziu o rápido crescimento da procura dos consumidores por veículos de pequeno porte, favorecendo os carros japoneses ( que inicialmente eram baseados em medidas de racionalização adotada nos anos 50, permitindo a indústria alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade ) (CALANDRO, 1991, p. 163).

Estes elevados níveis de competitividade alcançados pela indústria japonesa foi resultado das modificações feitas nos métodos de produção utilizados, considerando-se que anteriormente, as montadoras japonesas procuravam copiar o modelo Fordista de produção e organização, e que a modificação do mercado interno japonês, que passou a ser pequeno e fragmentado, induziu as montadoras adequarem a produção às novas condições de demanda.

As modificações incluíam novos métodos de adaptação e organização na produção, processos e relações na cadeia produtiva, cuja inovações tornavam-se a base do sistema nas montadoras, o que possibilitava a obtenção de elevados níveis de produto, ou seja, nas montadoras japonesas através de uma mesma planta, produzia-se um número elevado de modelos, peças e componentes.

A evolução nas inovações introduzida no sistema de produção japonês denominou-se Produção Enxuta, que significava um maior impulso em direção à ampliação de mercados, na medida que, aumentava-se a eficiência com redução de custos. O Sistema de Produção Enxuta, demonstrou-se ser superior e mais eficiente ao sistema de produção em massa, tanto em produtividade, quanto em qualidade, pois, exigia uma menor utilização de recursos, com o máximo de aproveitamento da capacidade intelectual humana ( ROOS & WOMACK, 1992 ).

As vantagens proporcionadas pelo sistema, atingiam tanto o interior das fábricas, como no mercado consumidor, sendo que, a partir das observações dos benefícios proporcionados, as empresas do segmento automotivo, passaram a adotar o modelo com maior intensidade, principalmente pelo fato de atender melhor as mudanças e gostos individuais dos consumidores - oferecia uma variedade de produtos.

A dimensão do modelo japonês com adoção das inovações tanto organizacionais como no sistema de produção deu-se inicialmente na Toyota, o que criou um novo modelo denominado de Toyotismo. As montadoras da toyota desde os anos 50, já tentava desenvolver e aperfeiçoar técnicas progressivas que compatibilizassem o desenvolvimento de um novo sistema revolucionário e coordenado.

Baseado num conjunto de métodos e técnicas denominados de "just-in-time", Kanban, Circulo de Controle de Qualidade ( CCQ ), Controle de Qualidade Total ( CQT ), Kaizen, a Toyota procurou implantar modificações na cadeia produtiva, inicialmente nas relações de colaboração entre participantes que se deu desde os compradores, passando por revendedores, montadoras e por fim fornecedores.

Ao contrário do método Fordista, o Toyotismo preocupou-se em suprir uma demanda diversificada de consumo através da produção flexível, tentando estabelecer que é o consumidor o responsável na determinação do que será produzido - situação diferente do que implantou a produção em massa. Com base nos diferenciais de preferências, as montadoras, no interior das fábricas, utilizavam o método "just-in-time", que consistia o mínimo possível de estoque com o melhor aproveitamento do tempo, ou seja, a melhor relação tempo/estoque.

Com isso, a montadora poderia fazer uma previsão do volume a ser produzido com base nas preferências do consumidor, evitando assim desperdício. Só que, a Toyota para atingir a este objetivo, foi necessário estabelecer um contato pessoal entre revendedoras e compradores interessadas no automóvel por meio da informática. As revendedoras através de um sistema integrado de computadores nas montadoras, comunicavam-se com estas últimas, repassando informações e as montadoras automaticamente comunicavam-se com os fornecedores, estabelecendo um volume adequado de cada tipo de componente necessário para a produção do veículo com maior segurança ( HOLANDA FILHO, 1993, p.96 ).

Esta modificação no sistema da informação entre montadoras, fornecedores e consumidores denominou-se de método Kanban que mostrou-se superior ao método tradicional de pesquisa de mercado, onde implantava a compra do automóvel por encomenda. O método Kanban era utilizado pelas montadoras através de placas que possibilitavam a reposição de peças e produtos, de forma ágil e sem defeitos, onde o consumidor encomendava o automóvel de acordo com o modelo e acessórios de preferência num pequeno espaço de tempo ( a reposição de peças ou componentes só eram feitas após a venda do estoque) ( HOLANDA FILHO, 1993, p. 97 ).

A existência da interação entre os métodos "Just-in-time" e Kanban deve-se a dois fatores importantes predominantes no interior da fábrica: o primeiro referia-se a perfeita sincronia da cadeia produtiva em suas diversas etapas, e o outro, a consciência do operário de que o processo produtivo para ser eficiente, era necessário um bom desempenho do conjunto dos executores das tarefas.

A Toyota também procurou modificar a mentalidade dos envolvidos na produção quanto a resolução dos problemas relacionados a modelos do automóvel, custos, determinação de preços, assim como lucros, inovações ou alterações ocorridas durante o processo, onde eram resolvidos e discutidos previamente através de uma filosofia de relacionamento recíproco nas decisões e ações entre montadoras, revendedores e fornecedores ( As montadoras mantinham o domínio na tomada de ações ) (HOLANDA FILHO, 1993, p. 98).

O relacionamento favorável entre montadoras e fornecedores foi o que desencadeou uma característica essencial para competitividade e desempenho do setor automotivo que é a cooperação a qual firma, dentro da estrutura, a noção do menor número de fornecedores para peças e componentes e a desverticalização. Ao contrário das fábricas de Ford, a desverticalização, à medida que ampliava as áreas de atuação produtiva da Toyota, reduzia o âmbito da produção na montadora, transferindo para as subcontratadas ou terceirizadas ( rede de fornecedores ) a produção de elementos básicos.

Quanto a relação das montadoras com seus operários, o passo importante dado pela Toyota foi a organização do trabalho, sendo que aos poucos, o trabalho individual foi substituído pelo método em grupo e de polivalência, exigindo que cada operário conhecesse todas as etapas do processo produtivo.

O funcionário multiquificado operava com várias máquinas o que rompia com a relação estabelecida por Ford da idéia de um homem/uma máquina, ou seja, o operário poderia combinar várias tarefas ao mesmo tempo. Na Toyota, a polivalência do operário quando implantada na fábrica não causou problemas de redução de operários, visto que, a força do trabalho era em função da necessidade do mercado consumidor, além de que, possuía na sua estrutura, um número mínimo de trabalhadores temporários ou subcontratados - A estabilidade de emprego era uma característica dominante.

Com conhecimento adquirido, o operário qualificado no interior da fábrica tornava-se mais apto na tomada de decisões, caso viesse a ocorrer algum defeito de peças, máquinas ou componentes, cuja solução era discutida pelo grupo executante das tarefas na produção, o que demonstrava uma maior conscientização e responsabilidade do operário. A Toyota procurou qualificar o operário através de uma modificação na rigidez da hierarquia da

empresa, onde o operário graduado, ao ingressar na empresa, realizava estágios em diversos departamentos, o que proporcionava alcançar cargos melhores na empresa.

No âmbito dos investimentos tecnológicos em produtos e peças, a Toyota levou para as montadoras a noção de novo design com a utilização de equipamentos eletrônicos denominados de CAD - CAE. Estes equipamentos, proporcionavam para a empresa economia nos custos, como também, vantagens quanto ao tempo de lançamento de novos produtos em substituição a antigos modelos. Com esta inovação, a empresa japonesa conseguiu competir com vantagens ao lado das montadoras norte-americanas e Européias, principalmente quanto ao aspecto da qualidade incorporada aos produtos que satisfaziam os consumidores. Além do avanço da robotização com o aumento do tempo produtivo, as novas máquinas facilitavam a junção de peças na montagem dos veículos como também na flexibilidade da produção ou alteração de automóveis (HOLANDA FILHO, 1993, p.100).

Com isso, pode-se perceber, que o Toyotismo e adoção do sistema de Produção Enxuta, substituiu o modelo Fordista predominante, no momento que implantou métodos e inovações que proporcionavam benefícios às montadoras na cadeia produtiva, o que consolidou a competição do setor no mercado mundial, difundindo técnicas produtivas para vários países, inclusive o Brasil, onde posteriormente, influenciou na reestruturação das montadoras nacionais no momento de mudança na política comercial adotada na abertura da economia a partir dos anos 90.

#### 4.3 AS REPERCURSÕES DO NOVO SISTEMA JAPONÊS NO SEGMENTO AUTOMOTIVO INTERNACIONAL E AS TENDÊNCIAS COMPETITIVAS

Os deslocamentos no nível de demanda proporcionados pelas alterações na economia internacional, associados a difusão de automação microeletônica e ao surgimento de novos conceitos e design de veículos japoneses proporcionaram o rejuvenescimento da indústria automobilística Internacional, que, após um longo período de vigência do padrão de consumo em massa, viram-se frente à nova necessidade de renovar e diversificar seus modelos, introduzindo novos avanços tecnológicos ( CALANDRO, 1991, p.165 ).

A necessidade de competir com veículos dotados de uma série de equipamentos sofisticados lançados pelos japoneses, provocou uma reação tanto de montadoras norte-americanas, como da Europa, influenciando posteriormente a América Latina ( México ) e os países, do Mercosul ( Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai ), que nos últimos anos foram marcados por importantes mudanças demonstrando uma reversão de certas tendências consolidadas desde os anos 80.

Quanto as montadoras norte-americanas, a predominância do sistema em massa, ensejou a produção nos Estados Unidos de elevadas quantidades de veículos, o que induziu a busca e domínio de novos mercados, e em até alguns países da Europa Ocidental por volta dos anos 30. Mas, foi a partir dos anos 60, que as montadoras norte-americanas começaram a sentir uma alteração de mercado. Esta modificação da expansão, deveu-se a dois fatores, o primeiro refere-se ao crescimento da produção das montadoras européias nos mercados internos e externos com o aumento das exportações, o que levou a ampliação de subsidiárias ( montadoras ) em outros países do Mercado Comum Europeu e aos países de industrialização recente, e o segundo fator, deveu-se ao crescimento das montadoras japonesas.

É válido ressaltar, que os EUA já chegaram a deter cerca de 85% da produção mundial de automóveis, mas que por volta dos anos 70, sua participação caiu para 33% cuja produção japonesa neste mesmo período, igualou-se a norte-americana com o volume de 7.038 mil, em 1980 cerca de 7.223 mil, onde em 1987 as montadoras japonesas já detinham o

mercado interno nos Estados Unidos em mais de 30% das vendas feitas através da exportação ( CALANDRO, 1991, p.163 ).

Quanto as montadoras da Europa Ocidental, por volta dos anos 70, tiveram sua produção expandida ultrapassando a dos EUA, destacando-o no cenário automobilístico internacional. Mas como, neste mesmo período, as montadoras japonesas demonstraram sua hegemonia frente a alteração da produção que concentravam-se em uma série reduzida de modelos com tecnologia, os produtores ocidentais tentaram recuperar a competitividade adotando novas estratégias, que aliavam-se às exigências da Legislação de países Ocidentais avançados cujas normas davam ênfase a segurança e defesa ambiental.

O novo sistema de produção enxuta, introduzido através de investimentos diretos realizados pelos japoneses para assegurar sua participação no mercado americano e europeu, influenciou através de métodos e inovações a produção das montadoras no âmbito internacional, onde produtores tanto norte-americanos como europeus buscaram melhorar o desempenho do segmento automotivo, principalmente em termos de inovações tecnológicas e de produção - Os avanços dos países americanos e europeus na tentativa de anular a vantagem competitiva japonesa não repercutiu no primeiro momento, onde o sucesso das unidades produtivas consolidou-se a partir dos anos 90.

As inovações feitas pelo segmento norte-americano e europeu consistiam no melhor desempenho do automóvel quanto a redução do consumo de combustível ( visto a crise do petróleo ), fornecimento de segurança, diminuição de emissão de material poluente ( para melhor preservação da natureza ), conforto e aumento de informações ao motorista. Além disso, envolveram-se a incorporação de equipamentos eletrônicos, bem como, na composição do automóvel, utilização de materiais leves e mais resistentes e aplicação de novidades na projeção da aerodinâmica de veículo. ( HOLANDA FILHO, 1993, p. 86 )

Além disso, o sistema japonês, repercutiu através de incorporação de novas formas de automação dedicada e descentralização da produção, que deu origem a uma nova criação das montadoras européias e norte-americanas denominada de “ carro mundial ”. A adoção do carro mundial implicaria em menor disponibilidade de matérias-primas e recursos

energéticos, bem como, a realocação das fases do processo produtivo nos lugares de mão-de-obra mais barata em várias partes do mundo.

Esta estratégia, consistia na confecção do veículo, partes e componentes fabricadas em diversas regiões e montados em unidades especializadas de acordo com as especificações do projeto que estava sendo executado com padrões técnicos internacionais. Esta realocação da produção em diversos lugares, procurou reduzir custos com desenho e desenvolvimento de produto, com objetivo de adquirir vantagens de força de trabalho, matéria-prima e incentivos fiscais, oferecido pelos países onde as unidades especializadas fossem implantadas. Muitas vezes, encontra-se dificuldades para criação do carro mundial em algumas montadoras de outros países devido a fatores como política nacional e problemas técnicos referente a concentração da produção de peças e componentes.

Deve-se ressaltar, que o carro mundial constituiu-se num projeto de globalização da produção que reduziu em boa parte os custos da cadeia produtiva e fortaleceu o envolvimento das montadoras e fornecedores de diversos países no processo da engenharia básica do veículo feita em parceria. A partir daí, surgem novas regras entre montadoras e fornecedores implicando a divisão da responsabilidade entre ambas as partes. Para as montadoras cabe a responsabilidade da montagem do veículo e aos fornecedores, o fornecimento de sistemas e componentes já montados, entregues a montadora prontos para a instalação - A relação de compromisso entre os fornecedores e montadoras é feita por intermédio de um contrato, estabelecendo que o fornecedor será produtor exclusivo de peças e componentes para a montadora até a saída de linha do veículo.

O impacto das transformações além de reduzir o número de fornecedores, acarreta um aumento da especialização tanto dos produtores como das montadoras, como uma forma de incrementar a competitividade no preço e no trabalho. Referindo-se as unidades especializadas de produção é interessante destacar o reflexo positivo que o sistema japonês proporcionou no interior das montadoras americanas e européias quanto a flexibilização e diversificação da produção, inovações tecnológicas com o maior emprego da robotização e equipamentos de automação com base na microeletrônica, substituindo as antigas máquinas de automação rígida ( CERQUEIRA, 1985, p. 15 ).

No início, os robôs eram programados para as tarefas industriais bastante padronizadas como soldagem ou pintura, mas posteriormente, as montadoras procuraram desenvolver e instalar máquinas mais avançadas, que através de sentidos artificiais como visão ou tato, realizavam tarefas mais complexas no processo de fabricação sem assistência de humanos.

A aplicação da automatização programável proporcionou vantagens como aumento da produtividade ( menor número de horas trabalhadas ), melhor segurança na execução de tarefas, menor custo de mão-de-obra, qualidade e agilidade, visto que, os serviços eram coordenados por um sistema de computador ( CERQUEIRA, 1985, p. 16 ) - As grandes nações industrializadas como a Europa Ocidental, Estados Unidos, Suécia e França desenvolveram pesquisas em tecnologia e investimentos em automação para que pudessem concorrer com os produtos japoneses.

Se por um lado, as inovações trazem benefícios para as montadoras, por outro causa efeito no nível de emprego, ou seja, na necessidade de utilização da força humana. Até os anos 90, foi feita uma previsão nos Estados Unidos de que a utilização de robôs empregados na indústria automotiva extinguiu uma boa quantidade de empregos ligados aos setores de solda e pintura, admitindo mão-de-obra no sistema de engenharia, o que levou impacto sobre o ambiente de trabalho americano. Sabe-se hoje que, com todo o controle da produção baseado em computador, o segmento automotivo tem exigido uma maior qualificação, cuja tendência de empregos manuais e semi-qualificados tem sido substituído por trabalhos mais técnicos e científicos.

Além disso, o segmento automotivo, para aumento da produtividade, tem adotado protótipos virtuais de computadores destinados a projetar e testar carros, o que propicia as montadoras internacionais um ganho no tempo médio necessário para desenvolver o automóvel. Com base neste protótipo, na concorrência internacional montadoras com Ford, GM e Chrysler utilizam um período de 24 meses entre o conceito de veículo e a produção, ultrapassando ao Japão que utiliza um tempo de 26 a 30 meses - Com o aumento da produtividade, e redução do tempo a tendência mundial é que sejam vendidos mais unidades produzidas, ou seja, cerca de 4,6% a mais que 1995 ( COSTA, 1996 ).

Entre as montadoras, a Ford foi a pioneira na aplicação dos princípios japoneses promovendo alterações no seu processo industrial, que através da implantação de inovações organizacionais recuperou a sua produção no ano de 1992 com o lançamento do carro denominado Taurus que constituiu o modelo mais vendido nos Estados Unidos, vindo futuramente a investir no projeto Ford 2000 que incluía a reestruturação de subsidiárias brasileiras.

Além da Ford, a GM também programou novos investimentos para renovar sua produção e expansão em busca de novos mercados como foi o caso do Mercosul, onde permitiu o seu acesso à Argentina, Uruguai e Paraguai, o que propiciou a empresa uma posição de destaque no cenário produtivo da América do Sul. A Volkswagen, hoje considerada número um da Europa, seu processo de reestruturação produtiva deu-se através da engenharia simultânea, com base no sistema CAD / CAM, desenvolvendo um programa no computador na Alemanha com objetivo de maior agilidade, cujos robôs nas fábricas exercem funções em até 40 segundos.

É fundamental ressaltar a participação da Coreia no mercado internacional que vem aterrorizando as montadoras européias com novos investimentos que chegam em torno de US\$ 40 bilhões, estimando a elevação da sua produção para 6,5 milhões de unidades até 2010. Em 1995, o mercado que representava cerca de 1,2 milhões de unidades produzidas em apenas cinco anos conquistou 2% do mercado. (COSTA, 1996, p. 1).

No cenário internacional, a utilização de novos métodos para alcançar maior produtividade com menos custos não se restringiram apenas a inovações tecnológicas, incluem também o consumo qualitativo dos veículos quanto à emissão de poluentes. Hoje, tem-se verificado na produção automobilística a preocupação com a redução da poluição liberada pelos automóveis. As montadoras, a partir da reciclabilidade, iniciado nos Estados Unidos e Europa transformam ferro-velho nos centros de desmanches em peças novas - denominados carros recicláveis, este método constitui atualmente a produção utilizada pela Fiat e Ford nos modelos Pálio e Fiesta.

No período de 1993, a Fiat utilizou o método de reciclagem através do "programa Fare" ou "Fiat Auto Recycling", que tinha como alvo os carros destinados a sucata, que através de

um laboratório de desmontagem com base no manual de procedimento, em torno de 4,7 mil toneladas de materiais eram destinados ao reaproveitamento ( peças como bateria, para-choques, vidros ) retirados e encaminhados às empresas especializadas - Na Itália, entre o período de 1993 a 1995, o programa foi responsável pela criação de 150 mil veículos reciclados, fabricando 360 mil peças de canalização para modelos na região ( AZAR-ABY, 1996, p. C-1 ).

Todas as mudanças implementadas pelas montadoras internacionais, com objetivo de reestruturar sua produção, buscando sempre novos mercados, propiciou ao segmento automotivo mundial um faturamento no ano de 1995 em torno de US\$ 700 bilhões/ano, ocorrendo mesmo uma modificação na hegemonia produtiva de alguns fabricantes de veículos.

Fazendo uma comparação, no ano de 1992, o Japão como o maior produtor de veículos, tenha um total fabricado de 12,5 milhões de unidades por ano ( em 1991 alcançou 13,2 milhões ); posteriormente os EUA produziu 9,8 milhões ( em 1991 alcançou 8,8 milhões de unidades ); Alemanha com 5,2 milhões; França 3,8 milhões e Espanha com 2,3 milhões de veículos - Resultado que compunha o grupo dos cinco maiores produtores ( FERRAZ, 1995, p. 167 ). Com as novas tendências de globalização a partir das modificações e de novos fortalecimentos produtivos, no ano de 1995, a posição de algumas montadoras no cenário internacional foi modificada por uma série de fatores, ficando para os EUA a primeira colocação com 12 milhões de unidades produzidas, seguido pelo Japão com 10,2 milhões e a Alemanha com 4,7 milhões de unidades ( DIAS, 1996, p. 3 ).

Esta situação, demonstra que os EUA, recuperando sua produção, ultrapassou a do Japão, onde este último, nos últimos anos, teve sua produção afetada por dificuldades, evidenciando uma contínua queda desde os anos 90, além de que, com a globalização do segmento automotivo, alguns países através da regionalização buscaram mercados mais rentáveis, mais próximos como é o caso da Ford, GM e Volkswagen que passaram a destinar seus investimentos à regiões que pudessem absorver melhor a produção como é o caso do Mercosul e América-Latina ( México ).

Quanto aos novos mercados, as montadoras internacionais são atraídas por um mercado ampliado, que proporcione um elevado índice de consumo como foi o caso do México, Argentina e atualmente o Brasil, onde multinacionais estão investindo e modernizando-se nestas regiões com o objetivo de construir novos modelos de veículos ao mesmo padrão da Europa e EUA, favorecendo o dinamismo das indústrias automotivas das áreas não muito exploradas, em troca de maiores vantagens como é o caso da Chrysler, Hyundai, Renault e Kia.

No México, com a tendência da regionalização, a localização proporcionou benefícios para as montadoras norte-americanas e européias, que perceberam a viabilidade oferecida pela região quanto ao fornecimento de carros básicos, o que propiciou ao México um mercado mais integrado com os EUA e Canadá a partir de 1989/90, principalmente pelo grande volume de exportação adotado pelo Governo como estímulo ao segmento automotivo mexicano, cujo desempenho chegou a atrair investimentos da multinacional Alemã Volks<sup>3</sup>.

O Mercosul tem demonstrado um avanço visível quanto ao desempenho do segmento automotivo ao que se refere a modernização e expansão de produção com destaque para o Brasil e Argentina, cujos investimentos das montadoras internacionais só têm crescido, o que tem beneficiado a produção local tanto para o consumo interno, como para o externo. No caso do Brasil, com a expectativa de produzir em média 2,5 milhões de veículos modernos até o ano 2000, tem ocupado posição de destaque em função da dimensão do seu mercado, onde tem influenciado no grau de exportações nos países integrantes Argentina, Uruguai e Paraguai.

Dentre os países integrantes do Mercosul, além do Brasil, a Argentina, tem demonstrado um amplo mercado do segmento automotivo, onde seu desempenho tem atraído vários investimentos como da Volkswagen que pretende no decorrer do ano de 1996 produzir em média 360 unidades por dia ao lado da General Motors em Córdoba, com o projeto de construir na Argentina uma fábrica que se enquadra na mais moderna do mundo com

---

<sup>3</sup> A política de incentivo às exportações proporcionou ao México uma modernização e aumento da produtividade da subsidiária, o que avançou a atuação do segmento automotivo frente à competitividade.

capacidade para produzir 100 mil unidades por ano na primeira fase com elevados investimentos<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> A Argentina procurando expandir sua produção de veículos novos, atualmente, está realizando uma campanha de troca de veículos antigos por novos como incentivo de crescimento da produção e demanda interna.

## 5 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DO SETOR AUTOMOTIVO E AUTOPEÇAS

### 5.1 O CENÁRIO ATUAL

O processo de reestruturação, visto atualmente no setor automotivo em função da abertura da economia, envolveu um esforço de modernização entre montadoras e fornecedores de peças e componentes, exigindo uma maior integração entre os dois setores, como forma de garantir um fluxo produtivo contínuo, com estoques minimizados, custos de transportes e problemas de qualidade reduzidos e acirramento da competitividade.

As mudanças ocorridas pelas montadoras na busca de novas relações com o setor fornecedor vem alterando a estrutura do setor de autopeças, onde este último tem procurado se enquadrar nas incorporações tecnológicas e organizacionais com o objetivo de atender as exigências do setor montador.

Representando cerca de 60% a 80% do custo do veículo montado, a fabricação de autopeças é diretamente afetada pelas mudanças no padrão de concorrência entre montadoras, que com o fortalecimento da competitividade, tem propiciado ao setor de autopeças a responsabilidade pela geração de inúmeras inovações tecnológicas, que antes, eram praticamente exclusivas do setor automotivo.

No cenário global, a importância da indústria de autopeças na determinação da competitividade, tem feito com que muitos países não se limitem a suas políticas de proteção, modificando-se em resposta às mudanças estruturais decorrentes da produção enxuta em substituição ao sistema de produção em massa - As empresas de autopeças na globalização da economia, não estão passivas diante aos ajustes e projetos de qualidade, produtividade, desverticalização e terceirização.

A produção enxuta reforçou a importância do setor de autopeças em diversas dimensões tais como; padrões de relacionamento cooperativo, métodos de gestão e organização da

produção ( just-in-time ), visto que, as montadoras nos padrões da concorrência tem valorizado a atuação dos fornecedores tanto em preços como qualidade.

Com uma situação diferente em relação ao Brasil, as novas regras de relacionamento entre montadoras e fornecedores no cenário global como no Japão, Estados Unidos e Europa, viabilizaram nos principais mercados automotivos um padrão de relacionamento cooperativo baseado no co-design e desverticalização.

O co-design que constitui uma parceria na engenharia, tem como princípio básico a relação estreita entre montadoras e fornecedores onde estes últimos se responsabilizavam desde do início da produção e comercialização do veículo. Na produção enxuta, as montadoras transferem parte das tarefas aos fabricantes de autopeças que se denominam de co-projetistas, pois passam a ser proprietários dos direitos de fabricação das peças em todo o mundo, não importando onde estes carros sejam fabricados.

Quanto a desverticalização produtiva, a indústria automobilística promove uma desproliferação de fornecedores, ou seja, as montadoras passam a se preocupar apenas com uma parte da montagem de veículos, terceirizando funções como montagem, formação de sistemas para os fornecedores ( chassis, suspensão, painel, sistema elétrico ) - Surge daí um padrão de relacionamento cooperativo específico.

Pode-se constatar que, com desverticalização, a estrutura de fornecimento permite a redução de fornecedores direto das montadoras não só pelo fato de que na situação de competitividade só sobreviveram no mercado os fornecedores que corresponderem as exigências das montadoras, como também, os fornecedores que possuem uma maior especialização do produto com a introdução mais intensiva de tecnologia e qualidade para assegurar no mercado automotivo a forte competitividade.

Além da redução do número de fornecedores, as características de "best practices", exige um maior desempenho dos fornecedores no que tange ao abastecimento de insumos, hoje denominado de commodities internacionais. As montadoras tem buscado nos fornecedores maior competitividade na aquisição de peças e componentes mais simples tais como

estampados, peças de borrachas, plásticos e partes elétricas que são insumos de baixo custo e disponibilidade para o conteúdo de fabricação ( FERRAZ, 1995, p. 169 ).

No cenário brasileiro, o setor de autopeças passou por uma séria crise nos anos 80, devido a redução da demanda tanto por parte do mercado de reposição, como também das montadoras, o que propiciou aos fornecedores nacionais novos desafios para definição de estratégias de reorganização no mercado.

Hoje, embora o setor apresente características heterogêneas, o ajuste produtivo no Brasil no setor de autopeças tem acontecido aos poucos, procurando substituir o alto grau de verticalização caracterizado pela extensão produtiva, pelos moldes da produção enxuta com base na desverticalização ( TAULE, 1993, p. 17 ). Com base na produção enxuta, a atuação no setor de autopeças no Brasil foi modificada tanto no desenvolvimento como na produção de produtos o que tem propiciado ao setor um novo perfil tecnológico para as empresas nacionais em busca de maior competitividade.

O segmento de autopeças brasileiro, ou pelo menos parte dele, deve estar preparado nos dias de hoje, não só para competir com fornecedores estrangeiros, como também assumir responsabilidades em relação ao projeto e a produção de partes e componentes importantes dos veículos fabricados localmente na estratégia de globalização. A necessidade de adoção de co-design no segmento de autopeças no Brasil tem como objetivo de formar grupos nacionais fortalecidos para aumentar a participação do setor de autopeças em projetos de montadoras instaladas no país - ocorreu com o projeto 178 da Fiat neste ano de 1996.

A Fiat, tendo o Brasil um país eleito para ser uma das principais plataformas de produção mundial do Pálio, a montadora contou com a colaboração de fabricantes brasileiros de autopeças, o que representou uma evolução quanto a noção de co-design, embora tenha sido pequena o número de fabricantes brasileiros na participação de projetos. Esta situação de novo desempenho do segmento para que se concretize, é necessário que as empresas nacionais inovem quanto ao fornecimento de seus sistemas completos, preparando-se para serem fornecedores de primeiro nível.

Nos últimos anos, a partir da abertura comercial com a construção do novo padrão competitivo as montadoras, aos poucos tem modificado o desempenho do setor de autopeças nacional onde este último tem procurado realizar novos investimento acompanhando a competitividade do segmento montador que tem estabelecido regras de funcionamento sobre o setor de autopeças exigindo preço, tecnologia, adequação do fornecedor aos usos e prazos de entrega dos produtos com o mesmo padrão de qualidade internacional.

A necessidade do setor de autopeças se adequar as exigências do segmento montador, se restringe ao fato de que o processo de globalização tem feito com que as montadoras procurem parcerias com fornecedores estrangeiros na aquisição de peças e componentes no exterior por um preço menor, que tem sido favorecido pela pequena alíquota de importação para o setor de autopeças.

Como as empresas de autopeças nacionais tem apresentado uma adaptação mais lenta com a globalização comparada às montadoras, o setor de autopeças tem procurado parcerias com estrangeiros para tentar sobreviver á competitividade acirrada, buscando soluções através de fusões ou incorporações com a venda de controle acionário, o que tem atenuado a desnacionalização do setor de autopeças como foi o caso da Metal Leve. Segundo dados da Sindpeças nos últimos três anos a indústria de autopeças registrou vinte e duas incorporações, sete joint-ventures e quatro fusões. É válido ressaltar que a compra dos concorrentes locais do setor de autopeças é a forma mais rápida e fácil para uma empresa mundial entrar no mercado brasileiro.( Ver Tabela 5 )

Além do problema da desnacionalização, o setor de autopeças atualmente, admite estar sendo prejudicado em melhores investimentos para competir com os estrangeiros em virtude da baixa alíquota de importação, o que tem levado o setor a reivindicar por mudanças na medida provisória do regime automotivo, para que o governo crie mecanismos que estimulem o desenvolvimento de carros no Brasil, já que consideram, a elevação da alíquota de 2,4% para 4,8% insuficiente para minimizar a crise no setor frente ao cenário atual.

## 5.2 O CONSÓRCIO MODULAR : O MODERNO SISTEMA DE INTEGRAÇÃO NO BRASIL

O Brasil, sendo o segundo mercado de interesse da Volkswagen na esfera automotiva, está implantando em Resende(RJ), o Sistema de Consórcio Modular que estabelece, no cenário de globalização, uma atuação efetiva dos fornecedores e montadoras na busca de maior integração na linha de montagem, constituindo um processo inédito Brasil e no mundo.

Com objetivo de reduzir custos e ganhar competitividade, o consórcio modular está revolucionando o perfil de integração entre montadoras e fornecedores, cuja fábrica produzirá caminhões e ônibus, operando com uma produção prevista para 30 mil unidades destinados ao mercado interno e externo, tem trazido o que é de mais moderno para a indústria automobilística.

Com investimentos em torno de US\$ 300 milhões que combina processo de produção, desenvolvimento de produto e pós-venda com sistema de informatização, a idéia do consórcio modular é apresentar os fornecedores no mesmo pólo de produção, comunicando-se de forma direta, instalados no galpão da fábrica fisicamente divididos em módulos. Cada módulo denominado de consórcio, administra uma etapa da produção, cabendo a Volkswagen a supervisão geral ( MORAES & PELUSO, 1996, p. 142 ).

Denominada de Fábrica do Futuro, o consórcio modular revolucionará o mercado automotivo nacional, empregando 1,4 mil funcionários, dos quais apenas 200 são contratados diretos da própria montadora e o restante são empregados fornecedores, o que percebe-se o predomínio de fornecedores na fábrica.

Os compartimentos serão compostos apenas de uma linha no chão que separa um consórcio do outro, com capacidade de produzir até 50 caminhões por dia, com previsão para redução de custos em torno de 20% e 25% em estoques, transportes e armazenamentos. Quanto aos estoques serão bastante otimizados, variando de quatro horas a dois dias, ou seja, os fornecedores que trabalharem dentro da fábrica irão produzir componentes de acordo com a necessidade da montadora ( MORAES & PELUSO, 1996, p. 143 ).

É fundamental observar que o principal aspecto do consórcio modular além da produtividade, é manter os fornecedores bem mais próximos da montadora atendendo as exigências quanto a concentração das atividades, uniformidades de produtos, num mesmo padrão de qualidade, estabelecendo uma atuação efetiva dos fornecedores na linha de montagem. Os parceiros operando no interior da fábrica se responsabilizarão pela montagem de conjuntos completos como chassis, eixos, suspensão, molas, rodas e pneus, caixa de câmbio, motores e cabinas. As empresas que constituirão o consórcio modular serão (MORAES & PELUSO, 1996, 143) :

\* A Iochpe - Maxion : Responsável pelo início da operação, onde os chassis de caminhões e ônibus são descarregados numa esteira rolante. Denominado de Módulo 1, neste compartimento são instalados o tanque do combustível, caixa de bateria, reservatório de ar e o chicote elétrico.

\* Rock Well Automotive : O chassis enviados pelo módulo 1, chegam ao módulo 2 onde recebe suspensões, dianteiras e traseira, eixos, molas, amortecedores e freios.

\* Remon : Transportados por braços mecânicos, os chassis vindo do módulo 2, chegam ao módulo 3 onde é feita a colocação de pneus e calibragem.

\* MWM Motores e Cummins : Neste módulo 4 são colocados o motor produzido.

\* VDO Kienzie : No módulo 5 monta-se a direção, o painel, bancos, vidros e espelhos na cabina.

\* Eisenmann : Neste módulo 6 são utilizados robôs para pintura das cabinas e volta para o módulo 5.

\* Delga : Corresponde ao módulo 7 responsável pela estamperia, solda e montagem de cabinas.

Quando finalizada a montagem, os veículos seguem para o setor de teste no módulo 8 para posteriormente serem distribuídos para os revendedores ( Tabela 6 ). Esta nova fábrica em Resende ( RJ ) evidencia um novo perfil para o segmento automotivo e fornecedores, no momento que as montadoras tem a possibilidade de observar a produção no mesmo pólo industrial com maior agilidade nos serviços dos fornecedores internacionais, concentrando-se nas atividades de logística, engenharia de processo, garantia do processo e da qualidade e atendimento ao cliente. É importante destacar que, o setor de autopeças nacional deve se enquadrar e incrementar inovações nas tendências produtivas de globalização, para adquirir um bom relacionamento intra-industrial com as montadoras, com objetivo de fortalecer frente aos concorrentes internacionais, evitando a desnacionalização do setor de autopeças brasileiro.

Como principais vantagens, o consórcio modular permite a redução nos custos de produção e investimentos, diminuindo os estoques e ainda o tempo de produção dos veículos, aumentando a eficiência e a produtividade, além de tornar mais flexível a montagem dos produtos. Além disso, o consórcio modular confere maior qualidade ao produto final, tendo sempre como objetivo a satisfação do cliente. A integração dos parceiros no processo produtivo permite o entendimento das implicações da elaboração do veículo, contribuindo com soluções para melhoria da organização da montagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEUS ao Trabalho. São Paulo: UNICAMP/ IFCH, 1994.

AUTOMÓVEIS. Correndo atrás do Prejuízo: A Autolatina e a GM preparam carros econômicos para disputar o mercado com o Uno Mille. Exame, v. 23, n. 16, p. 55 ago.1991.

AZAR - ABY, Cristina. Empresas e Negócios: A Indústria mais perto do Carro Reciclável. Gazeta Mercantil, São Paulo, v. 75, n. 20.862, p. C-1, 30/07/96.

BAER, Werner. A Industrialização Brasileira e a nova Política Industrial. Indicadores Econômicos. Análise conjuntural. v. 18, n. 3, p. 83-96, nov.1990.

CALANDRO, Maria Lucrecia. Crise e Reestruturação da Indústria Automobilística Internacional: Algumas Considerações. Ensaíes FEE, Porto Alegre: Secretaria de Planejamento e Administração. v. 19, n. 3, p. 162-173, nov.1991.

CERQUEIRA, Elcio Gomes. As Novas Tecnologias e o Emprego : O Advento da Manufatura Computadorizada. Economia e Impactos. n. 49, p. 15-30, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983. 617 p.

COMPUTADOR Reduz Tempo para Projetar Veículos nos EUA. Gazeta Mercantil. v. 75, n. 20876, C.3, p. C-5, 13.08.1996.

COSTA, Edson Álvares. Saída para a globalização. Relatório da Gazeta Mercantil: Indústria Automobilística. São Paulo, v. 75, n. 20947, p. 1-4, out.1996.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. São Paulo: Papyrus, 1994.

DEPARTAMENTO Econômico. Relatório Anual do Banco Central. Brasília, v. 26, p. 17, 1989.

DEPARTAMENTO Econômico. Relatório Anual do Banco Central. Brasília, v. 30, p. 15-17, 1993.

DIAS, Álvaro Henrique. Veículos : Produção. A Tarde, Salvador, v. 84, n. 28.288, C/4, p. 3, 03.09.1996.

EMEDIATO, Luiz Fernando. Um Projeto para o Brasil. In: A Proposta da força Sindical. São Paulo, Geração Editorial, 1993, p. 305-314.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David , Haguenuer, Lia. Made in Brazil. Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. A Indústria Automobilística na Década de 80. Pesquisa Planejamento Econômico, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p.347-378, ago. 1989.

HOLANDA FILHO, Sérgio Buarque de. A crise da Indústria Automobilística, Brasileira sob a Perspectiva da evolução Mundial do Setor. Estudos Econômicos, São Paulo: IPE/USP, v. 23, n. 01, p. 68-124, jan/abr.1993.

KUCINSKI, Bernardo. Os gigantes da Indústria Automobilística. In: O que são Multinacionais. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 39-64 ( Coleções primeiros Passos ).

LABINI, Paolo Sylos. Oligopólio e Progresso Técnico. In: O Processo de Concentração Industrial e as formas de mercado. Rio de Janeiro, editora Forense-Universitária, 1956. p.31-51.

MARQUES, Carlos José, OLIVEIRA, Dárcio. Automóveis: Adeus à lanterna. Isto é, São Paulo, n. 1382, p. 125, 1996.

MORAES, Rita, PELUSO, Luciana. Revolução Industrial: Em Tempos de Globalização a Volks traz os Fornecedores para dentro de sua Fábrica e cria um Moderno sistema de Produção. Isto é. n. 1413, p.142-144, out.1996.

← RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. Modernização: Um Desafio com Sabor de Ultimato. Rumos do Desenvolvimento. v. 15, n. 89, p. 24-27, mai/jun.1991.

— ROOS, Daniel e WOMACK, James. A Máquina que Mudou o Mundo. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1992.

— SUZIGAN, Wilson. Política Comercial e Perspectiva para a Indústria Brasileira. São Paulo: Instituto de Pesquisa da UNICAMP. 1992. p. 1-18.

SZMRECSANYI, Tomas. Apontamentos para uma História Econômica do Brasil 1920/1950. Ensaio FEE, - Porto Alegre, Secretaria de Coordenação e Planejamento. v. 7, n. 1, 1986.

• TAULE, José Ricardo, ARRUDA, Mauro, FAGUNDES, Jorge. A indústria de autopeças: Perspectiva para a década de 90. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial da UFRJ. 1993. 43p.

• UM ANTÍDOTO contra zigzagues: Com Jornada Flexível, as empresas criam um Banco de Horas. Exame, v. 29, n. 6, p. 58-60, mar.1996.

**ANEXOS**

**TABELA 1****Brasil : Importações por categoria de uso  
( US\$ milhões - 1995 )**

<b>Ano</b>	<b>Automóveis</b>
1988	326
1989	358
1990	422
1991	534
1992	876
1993	1797
1994	3161
1995	3186

Fonte : Receita Federal e FUNCEX

**TABELA 2****Evolução do Emprego e da Relação Emprego-Produção**

<b>Período</b>	<b>Emprego mil</b>	<b>Relação Emprego-Produto N. de empregados por US\$ milhão</b>
1980	133	11,13
1981	103	11,25
Média 80/89	115	9,97
1990	117	11,70
1991	109	10,61
1992	105	8,23
1993	106	7,17
1994	105	6,56

Dados de 1994: estimativas preliminares.

Fonte: Dados de Automobilística - ANFAVEA

TABELA 3

**Segmento Automotivo**

Evolução Global

<b>Período</b>	<b>Produção Veículos ( mil unidades )</b>	<b>Vendas Automobilística ( US\$ milhão )</b>	<b>Exportações Veículos ( mil unidades )</b>
1980	1165	11,952	157
1981	1780	9,157	212
1982	1859	10,500	173
1983	1896	9,938	168
1984	1864	9,783	196
1985	1966	12,428	207
1986	1056	11,914	183
1987	1920	12,806	345
1988	1068	14,458	320
1989	1013	13,406	253
1990	1914	9,997	187
1991	1960	10,275	193
1992	1073	12,761	341
1993	1391	14,785	331
1994	1580	16,000	340

Preços reais de 1993 ( IGP-DI média ), convertidos em dólar pela taxa média de 1993.

Dados de 1994 : Estimativas préliminares/ Fonte : Dados de Automobilística - ANFAVEA

TABELA 4

**Segmento Automotivo**

( Investimentos, US\$ milhões, de 1996 a 2000 )

<b>Empresas</b>	<b>Valores</b>	<b>Finalidade</b>
Fiat	2500	Linhas já existentes em MG.
	500	Fábrica de caminhões Iveco.
Ford	2500	Até 1999 em linhas já existentes.
GM	2800	Até 1999 em linhas já existentes.
Mercedes Benz	400	Fábrica de carro série A Juiz de Fora MG.
	400	Outras.
Scania	160	Linhas já existentes.
Toyota	600	Fábrica de Corolla - Indaiatuba SP.
Volkswagem	2800	Fábrica de motores SP, caminhões e ônibus RJ
		Golf e Audi A3 e linhas existentes.
Volvo	150	Linhas existentes
Asia Motors	500	Fábrica de utilitários towner.
	400	Outras.
Honda	400	Fábrica de carros Sumaré SP.
	200	Outras.
Hyundai	1000	Fábrica de automóveis e utilitários.
	700	Outras.
Mitsubishi	150	Caminhões Canter
Pegeot	200	Fábrica de Motores
Renault	1000	Automóveis Mégane
Chrysler	315	Pinhais Paraná

Fonte: Indústrias do Setor

**Tabela 5**

**Estratégias do Setor de Autopeças frente ao Suprimento Global  
( Em % )**

<b>Estratégias</b>	<b>( % )</b>
Adquirir Empresas	1,2
Fusão	6,1
Joint Ventures	23,2
Outros	9,8
Indiferente	8,5
Alianças	51,2

Fonte: Pesquisa EAESP-FGV/IMVP-MIT

\* Cedido pela Gazeta Mercantil, cad. Negócios, C-5, 31/07/96

Tabela 6

