

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA
DOUTORADO EM HISTÓRIA

MICHEL WILLIAN ZIMMERMANN DE ALMEIDA

CARRO NÃO SE CONSTRÓI, COMPRA-SE: O EMPREENDEDOR BRASILEIRO
NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ENTRE OS ANOS 70 E 90

PORTO ALEGRE

2016

MICHEL WILLIAN ZIMMERMANN DE ALMEIDA

**CARRO NÃO SE CONSTRÓI, COMPRA-SE: O EMPREENDEDOR BRASILEIRO
NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ENTRE OS ANOS 70 E 90**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em História das Sociedades Ibéricas e Americanas pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Musa Fay

PORTO ALEGRE

2016

Ficha Catalográfica

A447c Almeida, Michel Willian Zimmermann de

Carro não se constrói, se compra : O empreendedor brasileiro na indústria automobilística entre os anos 70 e 90 / Michel Willian Zimmermann de Almeida . – 2016.

240 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em História, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Musa Fay.

1. Indústria automobilística. 2. Miura. 3. Gurgel Motores. 4. João Gurgel. 5. Iltemar Gobbi. I. Fay, Cláudia Musa. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MICHEL WILLIAN ZIMMERMANN DE ALMEIDA

**CARRO NÃO SE CONSTRÓI, COMPRA-SE: O EMPREENDEDOR BRASILEIRO
NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ENTRE OS ANOS 70 E 90**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em História das Sociedades Ibéricas e Americanas pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 30 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Dr^a. Claudia Musa Fay

Dr. André Luiz Reis da Silva

Dr. Antonio de Ruggiero

Dr^a. Gabriela Cardozo Ferreira

Dr. Rodrigo Perla Martins

PORTO ALEGRE

2016

Dedico esta dissertação aos meus pais Rossana e Sérgio, a minha esposa Letícia e as minhas filhas Vitória, Luísa e a Beatriz, que esta chegando.

AGRADECIMENTOS

Ao término desta tese, encerra-se um ciclo que iniciou em 2003, com a aprovação no vestibular para o curso de História da Faculdades Porto-alegrenses. Ao longo deste período, inúmeras foram as pessoas que cruzaram meus caminhos, contribuindo de alguma forma para minha formação acadêmica, que agora culmina nesta tese. Ao passarem deixaram um pouco de si, por meio de orientações, sugestões e até mesmo críticas. São professores, colegas, amigos e familiares: a todos deixo o meu muito obrigado. Infelizmente, não posso aqui citar a todos, entretanto, gostaria de fazer referência a algumas destas importantes pessoas.

Em primeiro plano, gostaria de agradecer aos meus pais Rossana Zimmermann de Almeida e Sergio Luis Nunes de Almeida, pela educação, valores e códigos éticos que me ofereceram e que baseiam o meu caráter. Doaram e ainda doam suas vidas aos seus filhos com empenho, carinho e amor;

As minhas filhas: Vitória e Luísa, que com suas alegrias e ingenuidades enchem minha vida, tornando os momentos mais difíceis em situações fáceis de serem enfrentadas. A minha nova caçula, Beatriz, que chegará em nossa família possivelmente às vésperas desta defesa para um novo momento que se inicia em nossas vidas;

A minha esposa Leticia Bueno Flores, pela compreensão, amor e incentivos nos momentos difíceis;

Agradeço ao corpo docente das Faculdades Porto-alegrenses, que ao longo de quatro anos de graduação não se limitaram a formar um professor, mas também um historiador.

Agradeço à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e seu corpo docente no curso de pós-graduação em História das Sociedades Ibero-americanas, que com seus seminários e desenvolvimento de temas pertinentes foram fundamentais para o desenvolvimento da dissertação de mestrado, defendida em 2010, e agora para o desenvolvimento e conclusão desta tese;

À CAPES pela bolsa de estudos que me foi concedida, viabilizando financeiramente o desenvolvimento da tese;

À banca, pelo aceite em avaliar e me oportunizar discutirmos esta tese;

Ao amigos Silvio Machado e Júlio Valim, pelas conversas e auxílio na revisão desta tese;

À direção da Escola Paulo Freire, pela compreensão e flexibilização na minha carga-horária docente;

Aos senhores Aldo Besson, Itemar Gobbi, Nelson Fernandes e Genuíno Pesente, que sempre gentilmente se dispuseram a me receber em seus escritórios para conversarmos a respeito dos Miuras e da indústria automobilística, contribuindo de forma pontual para o desenvolvimento desta tese. Sem seus depoimentos, certamente esta pesquisa estaria incompleta;

Aos Senhores, Adalcir Brubacher, José Mesquita, Luis Cardoso, Nilson Chaves, Ricardo Pereira, Rubens Morandi e Silvania Deiusti, suas atenções e disponibilidade para nossas conversas em muito contribuíram para a melhor compreensão das fábricas trabalhadas;

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que fosse possível a conclusão da presente tese.

Não há mais países grandes ou pequenos. Há países que dominam a ciência, criam e desenvolvem tecnologias ou países condenados à escravidão tecnológica. Esse não será o caminho do Brasil.
José Sarney, 1986.

RESUMO

A tese que segue, buscou analisar a indústria automobilística brasileira entre as décadas de 1970 e 1990 a partir da análise do desenvolvimento empresarial de João Gurgel, Aldo Besson e Itemar Gobbi e suas empresas: Gurgel Motores S.A. e Aldo Auto Capas, renomeada posteriormente para Besson, Gobbi S.A. Para tanto, partimos da compreensão de que a indústria automobilística desempenha ainda hoje papel central na economia brasileira. Assim, buscamos identificar as estratégias que permitiram o desenvolvimento destas duas empresas automobilísticas de cunho nacional, suas ambições de crescimento e a forma com que se relacionavam com as multinacionais deste ramo industrial aqui instaladas. Os elevados impostos que protegiam a indústria brasileira, entre os anos 70/80, permitiram o surgimento de dezenas de pequenas montadoras ao longo do período proposto, todavia, o desequilíbrio econômico dos anos oitenta, exigia imensa criatividade destes empresários, que iniciaram a década de 1990 com uma abertura econômica que expôs seus mercados e empresas para a competição com os importados. Por esse meio, fixamos seus desenvolvimentos tecnológicos e capacidades de inovação como meio central para a compreensão de suas realidades e potencialidades. Metodologicamente, esta tese foi centrada em análises bibliográficas e de documentos primários, combinados com a realização de diversas entrevistas com pessoas envolvidas ao tema e outras realizadas em programas jornalísticos diversos.

Palavras-chave: Indústria automobilística brasileira. Desenvolvimento. Gurgel Motores. Besson, Gobbi.

ABSTRACT

The thesis that follows, aimed at analyzing the Brazilian automobile industry between the 1970s and 1990s from the analysis of business development John Gurgel, Aldo Besson and Iltemar Gobbi and its companies, Gurgel Motores SA and Aldo Auto Covers, later renamed Besson , Gobbi SA the starting point was the realization that the automotive industry plays today a central role in the Brazilian economy. So, we tried to identify the strategies that have enabled the development of these two automobile companies of national nature, its growth ambitions and the way they related to multinationals, this industrial branch, installed here. High taxes that protected the Brazilian industry in the years 70/80, allowed the emergence of dozens of small manufacturers over the proposed period. However, the economic imbalance of the eighties, demanded immense creativity of these entrepreneurs, who started the 1990s with an economic opening that exposed their markets and companies for competition with imports. From this, we fix its technological developments and innovation capabilities as a central means for understanding their realities and potentials. Methodologically, this thesis was based on bibliographic analysis and primary documents, combined with several interviews with people involved in the issue, and others performed in various news programs

Keywords: Brazilian automobile industry. Development. Gurgel Engines. Besson, Gobbi.

LISTA DE SIGLAS

ABC – Santo André, São Bernardo e São Caetano do Sul;
ABS – Antiblockier Bremssystem;
ALAM - Association of Licensed Automobile Manufactures;
ALDEE - Almir Donato Equipamentos Esportivos;
ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores;
AP – Alta Performance;
BMW – Bayerische Motoren Werke;
BLCM – British Leyland Motor Corporation;
BMH – British Motor Holding;
BMC – British Motor Corporation;
BMH – British Motor holdings;
BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico;
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
CDI – Comissão de Desenvolvimento Industrial;
CEE – Comunidade Econômica Europeia;
CENA – Carro Econômico Nacional;
CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e o Caribe;
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
CGU – Centro Geral de Usinagem;
CNI – Confederação Nacional da Indústria;
CONCLAT – Coordenação Nacional das Classes Trabalhadoras;
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito;
CR\$ - Cruzeiro (moeda);
CUT – Central Única dos Trabalhadores;
CZ\$ - Cruzado (moeda);
DKW – Dampf Kraft Wagen;
EUA – Estados Unidos da América;
FAP – Fábrica de Automóveis Portugueses;
FCB – Fábrica de Componentes Básicos;
FEE – Fundação de Economia e Estatística;
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;

FHC – Fernando Henrique Cardoso;

FIAT – Fabbrica Italiana Automobili Torino;

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo;

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos;

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro;

FNM – Fábrica Nacional de Motores;

GEIA – Grupo Executivo da Indústria Automobilística;

GEIMAPE – Grupo Executivo da Indústria Mecânica Pesada;

GEIMAR – Grupo Executivo da Indústria de Máquinas Agrícolas e Rodoviárias;

GEIMEC – Grupo Executivo das Indústrias Mecânicas;

GEP – Grupo de Estudos e Projetos;

GM – General Motors;

GS – Grupo Setorial;

GTE – Grand Touring Estate;

GTS – Gran Turismo Super;

IBAP – Indústria Brasileira de Automóveis Presidente;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadorias;

IGP – Índice Geral de Preços;

INL – Indústria Nacional de Locomotivas;

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados;

JK – Juscelino Kubitschek;

MITT – Ministério do Comércio Exterior e Indústria do Japão;

NCr\$ - Cruzado Novo;

NSU – Neckarsulm Strickmaschinen Union;

ONU – Organização das Nações Unidas;

ORTN - Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional;

OTN – Obrigação do Tesouro Nacional;

PAEG – Plano de Ação Econômica do Governo;

PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público;

PI – Produto Interno;

PICE – Programa de Integração e Cooperação Econômica Brasil-Argentina;

PIR – Produto Interno Real;

PIS – Programa de Integração Social;

PPGH – Programa de Pós-graduação em História;
PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
SIMCA – Société Industrielle Mécanique et Carrosserie Automobile;
SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores;
SL – Super Luxo;
SM – Santa Matilde;
SR – Souza Ramos;
SUMOC – Superint nd ncia da Moeda e do Crédito;
SUNAB – Superint nd ncia Nacional de Abastecimento e Preços;
VEMAG – Veículos e Máquinas Agrícolas;
VW – Volkswagen.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Catálogo Ford T	39
Figura 2: Área de construção da Indústria Nacional de Locomotivas	71
Figura 3: Kart produzido pela Mo-kart	78
Figura 4: Gurgel Ipanema	79
Figura 2: Mini carro Gurgel Jr	79
Figura 6: Buggy Glaspac	81
Figura 7: Anúncio buggy Glaspac	81
Figura 8: Chassi Gurgel BR 800	94
Figura 9: Gurgel Xavante em folheto de 1972	94
Figura 10: Puma, GTI	107
Figura 11: Bianco, Tarpan	107
Figura 12: Santa Matilde, SM 4.1	108
Figura 13: Folder Miura Targa, modelo 1985	108
Figura 14: Miura Targa, modelo 1982	109
Figura 15: Anúncio para exportação Itaipu E250	110
Figura 16: Itaipu E250	111
Figura 17: Itaipu E 400 – furgão	111
Figura 18: Itaipu E 400 - cabine dupla	112
Figura 19: Xef	115
Figura 20: Conjunto de baterias tetrapolar dos carros elétricos	115
Figura 21: Catálogo com a linha Gurgel 1985	117
Figura 22: Anúncio para venda de ações	119
Figura 23: Anúncio do modelo Saga (outubro de 1985)	121
Figura 24: Anúncio modelo X8 (outubro de 1987)	121
Figura 25: Boton usado pela população	136
Figura 26: Folder da Brasinca com Mangalarga e Passo Fino	158
Figura 27: Anúncio Uirapuru (1966)	159
Figura 28: Jensen Interceptor (1966)	159
Figura 29: Muhammad Ali em visita a fábrica Besson Gobbi	162
Figura 30: Muhammad Ali durante passeio no Miura Targa	163
Figura 31: Rotomaq, linha de montagem circular da Gurgel	172

Figura 32: Rotomaq, linha de montagem circular da Gurgel	173
Figura 33: Folder de divulgação do Motomachine	184
Figura 34: Supermini	191
Figura 35: Chassi do Delta	193
Figura 36: Delta sem capota e pára-lama destacado	195
Figura 37: Delta com capota de lona	196
Figura 38: BG Truck	202
Figura 39: Tucker Torpedo: 1948	207

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Projetos de veículos aprovados pelo GEIA: 1956/57	55
Tabela 2: Distribuição da renda nacional: 1960 - 1970	67
Tabela 3: Destino das vendas, segundo o tamanho das empresas e os ramos industriais, da Indústria Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul: 1977	87
Tabela 4: Idade das empresas da Indústria Metal-Mecânica, segundo o tamanho e o ramo, no Rio Grande do Sul	88
Tabela 5: Indicadores Macroeconômicos selecionados: 1968 – 1973	95
Tabela 6: Comparação de indicadores Macroeconômicos: 1964 – 1967 e 1968 – 1973	96
Tabela 7: Produção automobilística entre 1970 – 1999	101
Tabela 8: América Latina: Balanço comercial por setores de atividade econômica: 1985 ..	105
Tabela 9: Estrutura das importações da CEE	113
Tabela 10: América Latina: Coeficiente de exportação de manufaturas	114
Tabela 11: Vendas e faturamento da Gurgel	116
Tabela 32: Comparativo entre carros esportivos (ano/modelo 1988)	124
Tabela 13: Planos econômicos durante o governo de José Sarney	133
Tabela 14: Empresas automobilísticas de iniciativa e controle nacional	151
Tabela 4: Comparativo entre os modelos produzidos pelas multinacionais, pela Gurgel e a Besson Gobbi	175
Tabela 16: Evolução das alíquotas de importação por média simples: 1987 – 1995	185
Tabela 17: Balança Comercial e Importações	185
Tabela 18: Planos econômicos durante o governo de Fernando Collor	186

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção de carros nos EUA: 1919 – 1922	48
Gráfico 2: Ações ordinárias da General Motors: 1919 – 1922.....	48
Gráfico 3: Comparação do desempenho automobilístico entre América do Norte, Europa Oc. Japão, URSS e Resto do Mundo	100
Gráfico 4: Desempenho da Indústria Automobilística: 1971 - 1989	101
Gráfico 5: Evolução dos índices de inflação anual: 1980 – 2012	128
Gráfico 6: Volume de vendas da Puma	160
Gráfico 7: Oscilação no preço do petróleo: 1970 – 2000	168
Gráfico 8: Evolução dos índices de inflação e salários: 1984 – 2013.....	202

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	20
1. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL E NO MUNDO	38
1.1 Viabilizando a indústria automobilística no Brasil	38
1.2 O automóvel na base econômica brasileira	45
1.3 Avanço tecnológico e as rupturas do sistema: a disputa em nível internacional e suas consequências no Brasil	59
2. EMPREENDEDORES E EMPREENDEDORISMO: UMA BRÊVE ANA- LISE DOS CASOS DE JOÃO GURGEL, ALDO BESSON E ILTEMAR GOBBI	73
2.1 O sonhador	74
2.2 A curva da onda	84
3. NACIONAIS FORAS DE SÉRIE	93
3.1 O sonho se concretizando	93
3.2 Anos 80: a década perdida e o crescimento das fora de série	101
3.2.1 Gurgel: Cresce e aparece	112
3.2.2 Besson Gobbi: Miura, o futuro já começou	120
4. ANOS 80: A DÉCADA NEM TÃO PERDIDA	127
4.1 Contexto Geral	127
4.1.1 Greves, movimento sindical e plano Cruzado	134
4.1.2 Os novos modelos de produção	144
4.2 As Muito Nacionais	150
5. CARROÇAS E CARRÕES	167
5.1 Fragmentos de uma produção enxuta	171
5.2 Entre Águias e Tigres	178
5.3 Isso é só o fim	188

CONSIDERAÇÕES FINAIS	208
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214
ANEXOS	222

INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento da pesquisa que por ora proponho, tomou-se como ponto de partida o entendimento que o valor da História como ciência está em sua capacidade de fornecer meios para a compreensão do tempo presente, percorrendo em direção ao passado na busca por respostas que possam aludir explicações que contribuam para solucionar problemas atuais e apontar possibilidades de futuro.

Elegeu-se a indústria automobilística brasileira como objeto de estudo para a partir desta o desenvolvimento de uma história empresarial, apoiada em três fatores, entretanto, procurou-se não se perder o vínculo ao contexto geral em que estas empresas estavam inseridas, observando de forma crítica as possibilidades e alternativas que se apresentavam a estas e ao Brasil durante o período proposto.

A apresentação desta pesquisa de Doutorado e suas conclusões encerram um ciclo de estudos que tivera início em meados de 2004, ao longo da graduação do curso de História¹. O interesse pela temática surgiu após um colega de aula, que conversava com um grupo de amigos próximo a mim, exclamar: *“Foi um absurdo o que fizeram com a Gurgel”*. Num primeiro momento não dei muita importância, a não ser pelo fato de uma rápida lembrança de infância, quando um vizinho possuía um Gurgel Tocantins azul e que eu particularmente achava que se tratava de um automóvel esquisito.

Aquela frase havia sido a única parte da conversa que escutei, mas foi o suficiente para que após alguns dias surgisse a curiosidade pela empresa, e desse início a algumas rápidas pesquisas onde se descobriu não apenas a Gurgel, mas também: Puma, Polauto, FNM, IBAP, Farus e Besson, Gobbi, entre outras. Sob a orientação do Prof. Dr. André Reis, iniciei as primeiras pesquisas para a produção de artigos a respeito da indústria automobilística brasileira. A partir da manifestação do desejo de realizar qualificação em nível de mestrado, o professor me recomendou que procurasse o PPGH da PUCRS.

Com a orientação da Prof^a Dr^a. Claudia Musa Fay, entre os anos de 2008 e 2010, realizaram-se as pesquisas em nível de mestrado a partir de duas empresas; Fábrica Nacional de Motores e Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, a primeira uma estatal fundada durante o governo Vargas no contexto da Segunda Guerra Mundial e a segunda, uma empresa

¹ Graduação desenvolvida entre os anos de 2003 e 2006, na Faculdade Porto-Alegrense (FAPA).

privada, criada durante os governos de João Goulart e Castelo Branco, a partir da estratégia de venda de ações diretamente à população.

No ano de 2012, retornou-se ao PPGH da PUCRS para a realização de qualificação em nível de Doutorado, novamente sob a orientação da Prof^a. Dr^a Claudia Musa Fay, assim, o presente projeto de pesquisa surge em decorrência da continuação do trabalho desenvolvido para a dissertação de mestrado, onde se abordou a privatização da Fábrica Nacional de Motores e a dissolução da Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, relacionando-as entre si e às novas políticas governamentais que foram implantadas entre 1964 e 1968.

Naquela oportunidade, realizaram-se pesquisas que demonstraram a importância tanto política quanto econômica e social da implantação do parque automotivo para os governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, viu-se ainda o choque entre do empreendedorismo de Nelson Fernandes² com os interesses do capital internacional no setor automobilístico, combinado ao novo perfil econômico-social que se instalava com o PAEG³ e que culminariam com a privatização da Fábrica Nacional de Motores e o fechamento da IBAP, já no período da ditadura civil-militar.

Assim como na graduação, ao longo do doutoramento surgiram novos interesses e possibilidades tanto para o estudo e desenvolvimento de novas pesquisas como novas formas de atuação no campo da História e que não deixam de ser consequências dos trabalhos até aqui desenvolvidos.

A tese de doutorado que por ora apresento, esta delimitada na análise do desenvolvimento deste empresariado brasileiro ligado à indústria automobilística entre as décadas de 1970 e 1990, destacando seus modos de produção e suas participações no mercado brasileiro e internacional, além da relação política existente entre estes empresários e os governos da época. Para tanto, tomou-se por base a atuação dos empresários Aldo Besson, Iltemar Gobbi⁴ e João Gurgel⁵, entre outros ligados ao meio.

Sua justificativa, deriva do desenvolvimento da dissertação de mestrado, onde foi percebida a existência de um vazio historiográfico sobre a temática proposta. Desta forma, pretendeu-se por meio do estudo da indústria automobilística e seu empresariado, fornecer subsídios ao debate acadêmico com uma nova frente de pesquisa que foge aos temas da análise historiográfica tradicional. Sua relevância se sustenta a partir do entendimento que a

² Fundador da Indústria Brasileira de Automóveis Presidente.

³ Plano de ação econômica do governo, foi o primeiro Plano Econômico criado durante a ditadura civil-militar instaurada em 1964.

⁴ Fundadores da Besson Gobbi, empresa criadora dos automóveis Miura entre as décadas de 70 e 90.

⁵ Fundador da Gurgel Motores, empresa criadora dos automóveis Tocantins, BR 800 e Supermini entre outros .

indústria automobilística se coloca como um dos pilares que sustentam a economia nacional, recrutando mão de obra e diversificando setores econômicos que supram as necessidades desta indústria.

O setor automobilístico esteve diretamente envolvido no crescimento econômico da maioria dos países, tanto aqueles hoje desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, atrelando-se a suas estruturas econômicas, sociais e políticas. Suas formas de produção, organização e distribuição romperam os limites de área industrial, influenciando o modo de como se administra a empresa moderna. Sua capacidade produtiva avançou de modo que seria inimaginável há cinquenta anos. Hoje, a Hyundai, por exemplo, destaca-se na velocidade de produção graças ao seu alto nível de automação, sendo capaz de produzir um carro a cada 10 segundos, chegando a um total de 6 mil carros por dia, em sua fábrica de Ulsan na Coreia do Sul.

No Brasil, conforme informações da ANFAVEA, existem hoje 31 empresas fabricantes de automóveis, que geram 130 mil empregos diretos e outros 1,5 milhões ao longo da cadeia produtiva, algo muito diferente de 1957, quando empregava 9,8 mil pessoas de forma direta e outros 140 mil empregos indiretos. Foram fabricados mais de 78 milhões de veículos, transformando este setor num dos principais impulsionadores do progresso industrial brasileiro. Em 2012, ano que iniciamos as pesquisas para esta tese, a produção de veículos foi responsável por 9,8% da produção industrial, isso desconsiderando o restante da cadeia produtiva envolvida.

Contrapondo o Brasil a outros países, verificou-se que nos anos sessenta, enquanto Inglaterra, Itália, França ou Estados Unidos da América criavam medidas que protegessem suas indústrias, o Brasil procurava coibi-las, todavia, na década seguinte foi criada uma espécie de blindagem sobre a indústria brasileira a partir das altas taxas para importação. No setor da indústria automobilística, reforçou-se o discurso de uma indústria nacional a partir das multinacionais aqui instaladas.

Verificou-se neste processo, a adoção de novas estratégias por parte dos empreendedores brasileiros para a constituição e inserção de suas empresas neste disputado mercado dominado pelas empresas estrangeiras muito mais semelhantes à cooperação e complementação do que concorrentes, como se posicionava Nelson Fernandes⁶. A esse respeito Celso Furtado demonstrou grande preocupação, afirmando que a ausência de empresas nacionais em setores estratégicos permitiria que “*grandes empresas multinacionais*

⁶ Para melhor compreensão, sugere-se a leitura da dissertação de mestrado: Indústria automobilística, política e desenvolvimento: Os casos FNM e IBAP.

possuíssem monopólio sobre o mercado e que exercessem o controle nos setores que operam, pois do contrário, apropriam-se de uma parcela crescente da riqueza nacional e inserindo-se no sistema nacional de decisões” (FURTADO, 1968, p. 16).

No que diz respeito aos estudos já realizados referentes ao tema, o que se tem até o momento são pesquisas que normalmente abordam a indústria automobilística no pós-governo Collor, ou em tentativas de se contar uma história heroica da indústria automobilística a partir da criação do GEIA,⁷ nos primeiros meses do governo de Juscelino Kubitschek. Apoiam-se sob um ponto de vista puramente economicista, analisando apenas índices de produção e venda. Desta forma, a tese apresentada se diferencia ao analisar os meios encontrados pelos empresários brasileiros para que suas empresas sobrevivessem em um setor econômico competitivo e dominado pelas multinacionais, mas também ao buscar uma visão ampla do contexto, situando o Brasil nesta cadeia produtiva internacional.

Disto, verificou-se que a participação de iniciativas de cunho nacional nesta área costumam receber pouca relevância; ou por desconhecimento de sua existência ou por se entender que sua participação no setor não é ou não era suficientemente importante. Segundo o ex-presidente da República, Fernando Collor de Mello, quando da abertura econômica: *“Tínhamos quatro marcas: General Motors, Ford, Volkswagen e Fiat, totalizando 32 modelos”* (MELLO, in: VOTO, 2005, p. 13). Como podemos perceber foi ignorado pelo ex-presidente empresas como: Puma, Gurgel e Benson, Gobbi entre outras tantas que surgiram durante o período analisado. A negação das iniciativas nacionais terminam por ocultar parte da história industrial e econômica brasileira, entretanto, no processo de construção discursiva, as multinacionais passaram a ser brasileiras, encobrando assim as empresas genuínas.

A realização da revisão bibliográfica revelou que por ser o campo da indústria automobilística ainda pouco explorada, o conhecimento até aqui construído ainda é pouco específico, concentrando-se principalmente na pós-abertura econômica ocorrido durante o governo de Fernando Collor de Mello ou num suposto pioneirismo de Juscelino Kubitschek para a implantação do parque automotivo no Brasil. Disto, as obras tradicionais procuram apenas montar um histórico geral da indústria automobilística sem levar em consideração as particularidades do processo. Por se tratar de uma pesquisa que busca a análise do empresariado brasileiro ligado a este setor, optou-se em dividir a bibliografia básica em dois blocos.

⁷ Grupo Executivo da Indústria Automobilística.

Desta forma, partimos inicialmente para uma análise do setor automobilístico, tomando por base quatro obras consideradas importantes para o desenvolvimento da tese. A priori, chama-se a atenção para a obra; A Implantação da Indústria automobilística no Brasil: da substituição de importações ativa à globalização passiva; de Sydney Latini. Ao relatar o desenvolvimento da indústria automobilística, o ex-secretário do GEIA⁸ além de nos trazer importantes dados estatísticos a respeito do período proposto, nos fornece sua interpretação dos fatos por ele vivenciados enquanto teve influência sobre os rumos deste setor industrial.

Entre suas análises podemos destacar a questão do Programa Nacional do Álcool, que pretendia ser a solução para a crise do petróleo. Tal programa logo rendeu os primeiros lucros para os usineiros produtores que observavam sua produção "saltar" de 3,2 milhões de barris em 1975 para 14,3 milhões em 1978 e 52 milhões em 1984. Conforme Latini, a ANFAVEA⁹ logo assinou um protocolo se compromissando a produção de veículos de passeio movidos pelo Álcool. Cabe aqui salientar que talvez seja neste momento que ocorre o primeiro choque entre o empresário João Gurgel e a ANFAVEA, pois o empresário era duro crítico ao programa, entendia que o campo deveria produzir alimentos e não combustível, além de associar o aumento da inflação ao Proálcool. Outra importante contribuição trazida por Latini, diz respeito às opções governamentais na gestão de Itamar Franco.

Outra importante obra para a tese de doutorado; é o livro; De JK a FHC: a reinvenção dos carros; organizado pelos professores Glauco Arbix e Mauro Zilbovicius. Sua importância se situa principalmente no fato de nos apresentar a indústria automobilística com uma visão crítica e que foge dos padrões narrativos tradicionais. Em meio aos artigos contidos, os autores nos oferecem uma análise que vai desde os entraves para a implantação desta indústria até sua estrutura sindical organizada no interior das fábricas brasileiras, passando pela indústria de autopeças.

Em relação à terceira obra, destaca-se o livro: Refazendo a fábrica fordista: contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha; de Elizabeth Bortolaia Silva. Ao propor uma análise comparativa da Ford no Brasil e na Grã-Bretanha, Silva termina nos fornecendo importantes contribuições, chamando a atenção para as transformações pela qual passava a Ford no período proposto. Desta forma, evidencia-se a criação de novas estratégias patronais para o enfrentamento sindical, além de deixar claro o atraso tecnológico em que se encontrava a filial de São Bernardo quando comparada com a de Dagenham. Outro importante ponto abordado diz respeito à indústria internacional em meados dos anos 80.

⁸ Grupo Executivo da Indústria Automobilística.

⁹ Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

Conforme Silva (1991), verificou-se nos anos setenta uma transformação nas relações trabalhistas na Europa de forma significativa. A jornada de trabalho havia sido reduzida, os trabalhadores conquistaram controle sobre a adoção de novos equipamentos e pessoal. Em contrapartida, as empresas passaram a realocar os trabalhadores considerados como radicais em unidades onde o sindicalismo era fraco.

Outro importante aspecto destacado diz respeito à competição entre as empresas, onde em 1959, General Motors, Ford, Chrysler e Volkswagen; detinham 78% do mercado mundial. Já em 1969, o mercado estava dividido entre oito empresas; General Motors, Ford, Chrysler, Volkswagen, Toyota, Fiat, Nissan e Renault; com um aumento de 135% na produção mundial do período, destacando-se o aparecimento da concorrência japonesa.

Conforme expôs Silva, as fatias do mercado brasileiro se dividiam em 1976 com 60,5% para a Volkswagen, 18,7% para a Chevrolet, 16,5% para a Ford, 1,1% para a Fiat e 3,3% para as demais, incluem-se as empresas brasileiras e os carros importados. Em 1982, acirrava-se a disputa entre as quatro grandes empresas com o crescimento acentuado da Fiat, que detinha 19,4%, a Volkswagen com 40,2% a Chevrolet com 23,7%, a Ford com 16,6% e as demais com 0,1%.

Por fim, fechando este primeiro bloco destacamos: A máquina que mudou o mundo, de Womack, Jones e Roos. Tal obra nos traz importantes contribuições quanto às novas formas de produção a partir do desenvolvimento do toyotismo e sua expansão. Todavia, os autores não se restringem aos experimentos da Toyota, pelo contrário, realizam uma ampla análise sobre os diferentes modos de produção impostos a partir do desenvolvimento da indústria automobilística, percebendo seus impactos tanto na cadeia produtiva, quanto nos aspectos comerciais e de trabalho.

Logo, a “espinha dorsal” desta obra esta no desenvolvimento da teoria de Womack a respeito da mentalidade enxuta, identificando que a essência do toyotismo não estava centrada no *Kanban* e no *Just in Time* tão somente, mas em uma ampla organização das tarefas que vão desde o relacionamento com a comunidade ao desenvolvimento de produtos e engenharia.

Terminada esta primeira etapa, chegamos ao segundo bloco e que talvez seja a parte mais dura do trabalho proposto, por se tratar de uma análise mais econômica para nos auxiliar no entendimento do período utilizaremos primeiramente a obra; Desenvolvimento brasileiro em debate; do professor brasileiro Stefan H. Robock, pois sua obra nos ofereceu uma ampla visão do Brasil a partir da análise de diversos setores. Desta forma, seu trabalho nos traz a luz para a estrutura industrial existente no Brasil para o período que vai até 1975.

Conforme Robock (1977), as empresas estrangeiras que atuavam no Brasil eram responsáveis por 37% das vendas e 22% do valor líquido contábil das mil maiores companhias em 1973. No ano seguinte, o produto interno bruto tinha alcançado US\$ 74,3 bilhões com uma média per capita de US\$ 715, consistindo na décima maior economia do mundo, atrás dos Estados Unidos e Canadá na América, União Soviética, Alemanha Ocidental, França, Reino Unido e Itália na Europa e Japão e China na Ásia. No mesmo ano o país atingia a produção de 858.000 automóveis, colocando o Brasil como oitavo maior produtor mundial.

Em termos de emprego, o autor destaca que *“nas décadas de 1950-60 e 1960-70 o emprego total no Brasil aumentou segundo uma taxa anual de 2,8 e 2,7 por cento, respectivamente”* (ROBOCK, 1977, p.166). Em 1972 49,6% dos trabalhadores trabalhavam de 40 a 49 horas semanais, e 29,5% trabalhavam mais de 50 horas por semana. Outro problema apontado por Robock, diz respeito à perda de poder aquisitivo do trabalhador e que esta intimamente ligado a necessidade de ampliação de sua carga horária de trabalho, para a composição de uma renda melhor. Disto verificou-se que a desvalorização dos salários consistia em uma estratégia do governo para aliviar as pressões inflacionárias, todavia, o autor argumenta que o governo procurou minimizar o problema da seguinte forma: *“foi imposto aos empregadores pagar uma bonificação de fim de ano, chamada décimo terceiro salário e um abono-família a trabalhadores com filhos menores de 14 anos”* (ROBOCK, 1977, p.170, grifo do autor).

Já no que diz respeito à obra; A nova dependência: Dívida externa e monetarismo, Celso Furtado nos oferece uma visão abrangente a respeito da situação econômica do Brasil, tanto interna, quanto externamente. Ao analisar a situação inflacionária do Brasil, Furtado chama a atenção não apenas para a necessidade de reforma fiscal, mas também para a necessidade de mudança em setores com poder de decisão do governo, que se chegue a um consenso quanto ao *“âmbito de ação do governo e às prioridades a que devem obedecer a ação do Estado”* (FURTADO, 1982, p. 69).

Assim, a eliminação dos focos de pressões inflacionárias situadas nos incentivos à iniciativa privada e sobre gastos do setor público passariam por mudanças nos preços relativos, o que permitiria manter os níveis desejados das exportações sem reduzir a produtividade e sem gerar tensões sociais. Conforme o autor, o aumento das taxas de juros no mercado internacional a partir de 1979 fazia com que o governo respondesse aumentando as taxas de juros internas a nível superior às externas. O objetivo do governo era que as empresas privadas fossem captar recursos no exterior. Desta forma, o ex-ministro procurou oferecer

alternativas ao problema Brasileiro, levando sempre em consideração o poder governamental e as nossas possibilidades de política exterior.

Eli Diniz, com sua obra: Crise, reforma do Estado e governabilidade: Brasil, 1985 – 95, mostrou-se de grande valia para uma melhor percepção quanto à realidade brasileira na perspectiva das relações de trabalho. Cabe ressaltar que o período dos anos de 1980 reúne novas formas experimentais de relacionamento entre empresários e trabalhadores. Tais experiências foram em grande parte reflexos do próprio desenvolvimento do setor automobilístico a partir das suas transformações em seus modos de produção.

Já o livro Cinquenta anos de pensamento na CEPAL, organizado por Ricardo Bielschowsky, nos trouxe importantes conclusões a respeito das possibilidades destas empresas e seus empresários a partir da relação centro-periferia. A obra reúne um importante número de estudos sobre os países latino-americanos em seus diversos aspectos econômicos, contribuindo para o enriquecimento desta tese.

Por fim, destacamos uma última obra, com um foco distinto das demais aqui apresentadas, pois se trata de uma biografia a respeito do empresário João Gurgel, denominada, Gurgel: um sonho forjado em fibra, de Lélis Caldeira. Tal obra se mostra importante à medida que nos fornece cópias de uma série de documentos pessoais que estão de posse da família Gurgel. Dentre outras contribuições do livro, podemos citar tanto cópias de plantas dos automóveis projetados quanto relatos de acordos comerciais.

Para a elaboração dos problemas e hipóteses trabalhadas nesta tese, partimos da percepção de que poucos países obtiveram o ritmo de crescimento adquirido pelo Brasil ao longo do século XX. O poder econômico obtido pelo país na última década o coloca entre as maiores economias do planeta, entretanto, tal poder se deve em grande parte a sua arrancada industrial, onde o Brasil passou de consumidor de produtos industrializados a fornecedor destes. Hoje, produzimos os mais diversos bens industriais, que vão desde os mais simples aos mais complexos e criativos. Todavia, somos ainda, como se diz popularmente, “*uma pátria multinacional*”, onde, grande parte da tecnologia advém das nações desenvolvidas, assim, o nosso crescimento econômico-industrial, esta diretamente atrelado à implantação das multinacionais.

O relatório da Organização Mundial de Propriedade Intelectual, apresentado pela CNI em 2014, aponta que naquela ocasião o Brasil ocupava a penúltima posição entre 20 países, com 41.453 em registro de patentes, afrente da Polônia por apenas 211 registros, o país estava atrás de nações periféricas como: Índia (42.991 registros), Mônaco (42.838 registros) e África do Sul (112 mil registros). Já a quantidade de registros de patentes entre as nações

líderes se modificam completamente: EUA (2,2 milhões de registros), Japão (1,6 milhões de registros), China (875 mil registros), Coreia do Sul (738 mil registros), Alemanha (549 mil registros), França (490 mil registros) e Reino Unido (459 mil registros).

A distância na quantidade de patentes registradas entre o Brasil e as nações centrais está em grande parte ligada ao seu grau de dependência em relação a estas nações. Associamos aqui essa dependência a centralidade exercida pelas multinacionais em nosso processo industrial. Nesta aceleração do crescimento, *“os setores manufatureiros que mais se expandiram tiveram uma participação crescente de controle empresaria estrangeira”* (FURTADO, 1982, p.23). A indústria automobilística internacional foi ao longo das últimas décadas uma importante depositante destas patentes. No Brasil, destacamos a Gurgel Motores com mais de cem registros.

A década de 1980 marcou uma nova fase política no Brasil: a volta da democracia, liberdades para reivindicações, pluripartidarismo e nova Constituição, mas marca também um conturbado período econômico com planos de estabilização e altos níveis inflacionários. Na indústria automobilística este período é normalmente caracterizado como uma época de crise, onde se reclamava do atraso tecnológico da indústria nacional. Porém, esse atraso parecia não contaminar as empresas nacionais, assim, a Besson, Gobbi inovava no mercado com o lançamento do primeiro motor 2.0 e dos freios ABS, além da constante implantação de tecnologia eletrônica. Já a Gurgel ficou centralizada na redução do consumo de combustíveis, focando-se primeiramente no desenvolvimento de carros elétricos:

O carro elétrico é um sonho antigo do engenheiro João Augusto Conrado do Amaral Gurgel, fundador e presidente da empresa que leva seu nome. A Gurgel tornou-se conhecida em todo o Brasil por produzir veículos leves e robustos [...].

O veículo de tração elétrica é preocupação da Gurgel desde 73, mas só em meados de 81 é que o sonho se concretizou sob a forma de um veículo comercialmente viável que hoje exibe a garantia 400 ou 500 mil quilômetros rodados pelas quase 100 unidades em uso [...].

Em suas andanças demonstrou ser muito mais econômico que seus correspondentes a gasolina, álcool ou diesel, consumindo entre 0,27 e 0,35 kWh/km, com uma autonomia de 80 km, velocidade máxima de 70 km/h e capacidade para 400 kg de carga.

A Gurgel também está efetuando pesquisas nesta área, com uma família de veículos híbridos chamados eletrocom, e espera ter resultados práticos dentro de um ano ou mais (Revista Nova Eletrônica, fev/1983).

Observando o processo de formação do parque automobilístico japonês e sul-coreano, observam-se distinções claras em relação ao processo brasileiro no que diz respeito aos incentivos para a atração de montadoras, contudo, os três países mostraram-se próximos no que diz respeito ao grau de participação de iniciativas nacionais.

No Japão, o governo proibiu os investimentos estrangeiros na indústria automobilística e por meio do Ministério do Comércio Internacional e Indústria, propôs que suas pequenas fabricantes se fundissem em poucas e assim conseguissem fazer frente as montadoras norte-americanas. Apesar desta proposta não ter sido aceito pelas pequenas fabricantes, o fechamento do mercado com os altos impostos de importação proporcionaram que as empresas pudessem se desenvolver. Outra importante medida foi o incentivo para que as fábricas de autopeças se instalassem nos arredores destas pequenas montadoras, afim de reduzirem seus custos pela desverticalização.

Na Coreia, houve também incentivo do desenvolvimento das iniciativas nacionais, com o objetivo de complementar sua cadeia produtiva, o governo de Chung-hee Park (1977-1981), optou em promover as indústrias química e pesada, combinado a necessidade de integração das áreas rurais e urbanas sul-coreanas, com este objetivo a indústria automobilística nacional passou a receber atenção especial:

Essas medidas concediam isenção tarifária às importações de peças e componentes, isenção de impostos para as montadoras e criava medidas de proteção no mercado interno com relação à importação de veículos estrangeiros. Após a crise de 1973, o governo coreano muda a política para que a indústria automotiva evoluísse de um sistema de montagem de automóveis estrangeiros para um sistema de desenvolvimento de modelos nacionais, com a internalização do desenvolvimento de toda a parte de peças, equipamentos e componentes, impulsionando assim o setor de equipamentos de transportes. O governo coreano, associado com o Ministério do Comércio e da Indústria, foram os principais responsáveis pelo desenvolvimento da indústria automobilística, propiciando o cenário para o surgimento de grandes empresas de automóveis coreanas como a Hyundai, Kia e Daewoo. (LIMA, 2015, p. 12).

Diante do exposto, podemos apontar três problemas que buscaremos responder ao longo da tese:

1. *Qual a importância destas empresas para o desenvolvimento brasileiro?*
2. *Teriam as fábricas brasileiras oferecido algum tipo de pressão às multinacionais instaladas no Brasil?*

3. Por qual motivo estas empresas teriam falido?

As hipóteses iniciais a respeito destes empresários apontam para dois perfis distintos, os primeiros, os ex-sócios Aldo Besson e Iltemar Gobbi, estes se apresentam como empresários menos ousados. Situados em uma fatia do mercado que, apesar de mais exigentes, lhes proporcionava evitar a competição com as multinacionais aqui instaladas. Construíam automóveis esportivos de luxo, com criatividade superaram as barreiras tecnológicas impostas pelo atraso brasileiro na área. Assim, conseguiram exportar seus automóveis para diversos países, ingressando inclusive no disputado e exigente mercado norte-americano. Entretanto, continuou dependente da compra de motores e componentes das multinacionais instaladas no Brasil. A primeira vista, sua falência se deve a incapacidade da empresa em competir com os automóveis importados a partir da abertura econômica.

Já o empresário João Gurgel, demonstra um perfil muito mais ousado. Considerado um sonhador, Gurgel não se contentou em apenas modificar motores e componentes Volkswagen, e criou o seu próprio conjunto motopropulsor. Desta forma, a empresa obteve todas as fases de produção e se tornava independente das estrangeiras. Outro importante aspecto, está no fato do empresário optar em expandir sua área de atuação no mercado após dominar o mercado de jipes, passa a desenvolver automóveis populares e econômicos.

Se por um lado os carros do Gurgel eram extremamente simples em relação aos da dupla Besson e Gobbi, por outro parece ter investido mais em tecnologia. Diferente do que acontecia com a empresa de Porto Alegre, a Gurgel Motores passou a disputar o mercado diretamente com as quatro grandes multinacionais instaladas no país, com ambiciosos planos de expansão. A partir da abertura de seu capital com a venda de ações, a Gurgel consegue produzir veículos populares e econômicos com tecnologia própria, entretanto, as pesquisas iniciais apontavam para um lento distanciamento destas empresas dos centros de poderes no Brasil.

Para o desenvolvimento desta tese de doutorado, adotou-se como referencial a teoria da mentalidade enxuta desenvolvida por Womack, a partir de seu estudo referente à produção da Toyota:

O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez mais eficaz. Em suma, o pensamento enxuto é *enxuto* porque é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamentos, menos tempo e menos espaço – e, ao mesmo tempo,

aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam. (WOMACK e JONES, 1998, p.3).

O entendimento e identificação da forma de produzir enxuta se mostrou essencial para a compreensão das diferentes capacidades competitivas das empresas automobilísticas, em especial a partir da metade da década de 1970. Todavia, com o estudo de mapeamento do pensamento enxuto, mostrou-se válido também para a compreensão das mudanças nas relações de trabalho em especial nas décadas de 1980 e 90:

O pensamento enxuto também é uma forma de tornar o trabalho mais satisfatório, oferecendo feedback imediato sobre os esforços para transformar muda¹⁰ em valor. E, em contraste marcante com o modismo recente da reengenharia de processos, é uma forma de criar novo trabalho, em vez de simplesmente destruir empregos em nome da eficiência. (WOMACK e JONES, 1998, p.4).

Com a percepção de que os aspectos econômicos são fatores fundamentais para a compreensão da organização social, tornou-se necessário o entendimento da política de sustentação econômica adotada no período proposto, além da identificação das tendências e alternativas que influenciaram o Brasil ao longo da fase histórica sugerida, assim como desenvolvimento de certos conceitos para a realização da pesquisa proposta.

Neste sentido, Bresser-Pereira (2006), chamou a atenção para o conceito de desenvolvimento econômico onde, segundo o autor, seria um fenômeno histórico que passa a ocorrer nos países que realizam sua revolução capitalista, caracterizando-se pelo aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante, acompanhado por um sistemático processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico. Segundo o autor, são dois os fatores fundamentais para determinar o desenvolvimento econômico: o primeiro é a taxa de acumulação de capital em relação ao produto nacional e o segundo a capacidade de incorporação de progresso técnico à produção.

No entender de Celso Furtado (1968), além de ser um fenômeno de aumento de produtividade, o desenvolvimento é um processo de adaptação das estruturas sociais a um horizonte em expansão de possibilidades abertas ao homem. Desta forma, Furtado indica duas

¹⁰ Palavra japonesa que significa desperdício.

dimensões do desenvolvimento: a econômica e a cultural, que no seu entender não podem ser captadas senão em conjunto.

Nos trinta anos que se sucederam ao golpe civil-militar de 1964, a economia brasileira oscilou entre momentos de intenso crescimento e de crises alarmantes. A década de 1980 consistiu num importante período para o objeto de estudo, uma vez que foi na referida década que ocorreu o crescimento e multiplicação das fábricas automobilísticas brasileiras, a citada década é comumente considerada pelos especialistas como a década perdida, devido à crise econômica pelo qual passava o Brasil, para analisar essa afirmação, cabe aqui uma reflexão sobre a definição de crise.

Conforme Itoh (1980 apud FARIA; CONCEIÇÃO; BELLO 1989) as crises no sistema capitalista poderiam ter duas origens, ou por conta do excesso da produção, ou pelo excesso de capital, Faria (1989), completa argumentando que isso ocorre ou pela redução do consumo ou como consequência da escassez de mão de obra, forçando assim o aumento real dos salários, que passam a pressionar as taxas de lucros. Já no entender de Marx (1982 apud FARIA; CONCEIÇÃO; BELLO 1989) a crise se deve a queda das taxas de lucro, que passam a restringir os investimentos, como fruto do subemprego.

Todavia, Adam Smith (1983 apud FARIA; CONCEIÇÃO; BELLO 1989) nega a existência de crises no sistema capitalista, argumentando que mesmo diante de uma redução na procura das mercadorias postas à venda, o que é poupado se transforma em investimento, mantendo assim a demanda. Entretanto, Malthus (1983 apud FARIA; CONCEIÇÃO; BELLO 1989) considera que as crises ocorrem por conta da capacidade do sistema em gerar superproduções, decorrentes da baixa procura. Concordando com Malthus, Keynes também situa a origem da crise na redução da demanda, completando que “*os gastos em investimento realizados pelo capitalista eram o fato fundamental na determinação do nível de acumulação da produção e do emprego*” (KEYNES 1984 apud FARIA, 1989).

Por fim, Joseph Schumpeter (1961) define a crise como um momento anterior ao crescimento, onde seu surgimento aponta para a superação do atual estágio tecnológico. Schumpeter dividiu as crises como regulares e parte dos ciclos econômicos do capitalismo e como acidentais, onde sua explicação pode ser encontrada sob a análise de políticas governamentais ou por interesses conflitantes.

Outro aspecto importante diz respeito ao conceito de empreendedorismo, como identificá-lo e quais suas características? Barboza (2005) considera o empreendedor como um sujeito singular, apaixonado pelo que faz e que busca reconhecimento e a construção de um

legado. Desta forma o autor argumenta que o empreendedor é aquele capaz de identificar uma oportunidade, assumir os riscos e persuadir apoiadores para o negócio.

Entretanto, Schumpeter (1997) define o empreendedor como “... *aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação e novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais*”. Schumpeter acrescenta ainda que o empreendedor não precisa necessariamente criar um novo negócio, mas pode inovar dentro de atividades tradicionais.

Concordando com Barboza, Dornelas (2001 p.37-38) destaca a capacidade do empreendedor em perceber oportunidades para a criação de um negócio assumindo os riscos calculados, acrescentando: “*Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar*”.

Por fim Kirzner (1973 apud DORNELAS, 2001) entende o empreendedor como aquele que cria um equilíbrio em um ambiente de caos, destacando também a capacidade deste em identificar oportunidades, qualifica o empreendedor como um sujeito curioso e informado e que faz uso do estudo para aumentar suas chances de sucesso.

No que diz respeito à metodologia aplicada na pesquisa, não nos limitamos ao estilo ou a forma única, assim, faz-se uso de diversos recursos a fim de se obter uma gama maior de opções para análise e estudo das fontes. Desta forma o uso da pesquisa em material bibliográfico foi combinado com as diversas fontes primárias disponíveis. A pesquisa preliminar realizada em periódicos; revistas e jornais; disponíveis no Museu de Comunicação Hipólito José da Costa ofereceram as primeiras impressões sobre os problemas propostos, proporcionando uma ampla visão sobre o período.

Uma posterior análise em decretos e leis disponíveis no Arquivo Histórico do Rio Grande do Sul e na biblioteca da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul nos trouxe a luz para as medidas adotadas pelos governos, assim como a possibilidade de percepção quanto à postura destes em relação ao tema. Outra importante ferramenta de que se fez uso foi a internet. Por meio deste meio se obteve acesso à legislação nacional, a discursos de parlamentares e até mesmo CPIs disponíveis nos bancos de dados dos sites da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Porém o uso desta ferramenta não se restringiu a isso, já que através da internet se teve acesso aos diversos documentos disponíveis na rede de computadores, uma vez comprovada suas lisuras, nos trouxeram importantes contribuições.

As averiguações referentes ao desempenho econômico tiveram grande importância para a composição da pesquisa, por conta disto, a Fundação de Economia e Estatística do Rio

Grande do Sul (FEE), nos ofereceu importantes dados econômicos, principalmente no que diz respeito ao Rio Grande do Sul, assim como o IBGE, por meio das estatísticas disponíveis em seu site. Outros importantes endereços que puderam ser acessados através da internet, foram os sites da Fundação Getulio Vargas, Scielo, Periódicos, Cedec e o de Universidades e Faculdades que disponibilizem em arquivos de PDF ou semelhantes para o acesso a materiais bibliográficos publicados, expandindo de forma significativa as possibilidades de contato com o conhecimento já construído.

Por fim, surgiram as entrevistas realizadas com pessoas ligadas à área de interesse, ou seja, ex-funcionários e proprietários das empresas, políticos que vivenciaram ou se relacionaram com as mesmas e demais colaboradores que no decorrer das suas experiências de vida podem contribuir com seus testemunhos pelo uso da História Oral. A esse respeito, importantes passos foram conquistados antes de 2012. Como foi comentado anteriormente, o interesse pelo tema teve início ainda em 2004, assim, antes mesmo da realização do mestrado, ainda em 2007, iniciaram-se as entrevistas com o Sr. Aldo Besson. Tal antecipação mostrou-se valiosa principalmente após o falecimento do empresário em dezembro de 2011, cerca de oito meses antes de nossa matrícula neste Programa de Pós-graduação.

Outras importantes contribuições vieram por parte dos Clubes de colecionadores dos veículos produzidos por estas fábricas. Tais clubes possuem um rico material de fonte primária, guardam desde notas de produção e clipagens da época até "folders" e vídeos de divulgação institucional. Dentre os clubes, o Miura Clube Brasileiro, sediado em Porto Alegre, através do seu presidente o Sr. Genuíno Pesente, nos concedeu grande apoio, tanto em material e conhecimento técnico, quanto em intermediação com ex-funcionários para a realização das entrevistas.

Limitações econômicas nos frustraram em nossas pretensões de visita da antiga fábrica da Gurgel Motores na cidade de Rio Claro, onde já tínhamos realizado contatos com ex-funcionários e agentes públicos para a realização de entrevistas. Diante dos escassos recursos financeiros, novamente se fez uso da internet para suprir tais problemas, assim muitas entrevistas foram realizadas com recursos de email e Facebook, sendo que este último em muito contribuiu para a localização dos entrevistados. Com o falecimento de João Gurgel em 2009, buscou-se na rede de computadores, por diversas entrevistas concedidas pelo empresário em programas de televisão, como forma de suprir a falta de seu depoimento.

Outro problema enfrentado ocorreu devido ao fechamento do Museu de Comunicação Hipólito José da Costa para reforma em suas instalações de pesquisa, persistindo seu fechamento até o presente momento. Novamente mostraram-se válidas as

pesquisas realizadas antes de 2012. Assim, consideramos que se conseguiu contornar as dificuldades sem que houvesse perdas para a tese que por ora ofereço.

Assim, foram utilizadas para o desenvolvimento da tese diversas formas de pesquisas disponíveis, pesquisas bibliográficas, análises em jornais, revistas e semelhantes, consulta à legislação e discursos políticos, pesquisas em dados econômicos e a realização de História Oral, ou seja, tanto o uso de recursos tradicionais como pesquisas em arquivos como também a utilização de meios tecnológicos como a internet. O resultado foi uma efervescência de fontes primárias que compensaram a escassez de material bibliográfico específico ao tema, já que se trata de uma área do conhecimento ainda pouco explorada.

Para uma melhor compreensão, optou-se em atualizar os valores monetários em moeda nacional para os dias 01 de fevereiro e 01 de março de 2016. Tais atualizações foram possíveis graças ao uso do conversor disponibilizado pela FEE em seu site.

Por fim, a tese que por ora apresentamos esta estruturada em cinco capítulos. Esta divisão se justifica a partir da pretensão de se apresentar o desenvolvimento das empresas Besson, Gobbi e Gurgel Motores de forma contextualizada com sua época. Assim apresentamos a seguinte estrutura:

Capítulo 1: A indústria automobilística no Brasil e no mundo.

Neste primeiro capítulo, buscou-se identificar a constituição da indústria automobilística no Brasil, contextualizando-a internacionalmente, de modo que pudéssemos expor a importância da inovação para este setor, já nas primeiras décadas de seu desenvolvimento. Objetivamos ainda desfazer a ideia gloriosa do processo de constituição do parque fabril automotivo e de exaltação às primeiras montadoras, observando suas realidades e possibilidades naquele período.

Capítulo 2: Empreendedores e empreendedorismo: Uma breve análise dos casos de João Gurgel, Aldo Besson e Iltemar Gobbi.

Para o desenvolvimento do segundo capítulo, a proposta foi a de apresentarmos os empreendedores em questão. Para isso, remeteu-se a uma narrativa que se inicia em suas infâncias, a fim de proporcionar ao leitor a percepção do perfil de cada empresário. Todavia, correu-se, neste momento, o risco de uma aproximação a uma obra biográfica. Pretendeu-se ainda analisar o grau de aproximação destes empresários ao conceito de empreendedor desenvolvido por Shumpeter, de forma alguma, pretendeu-se acrescentar elementos ou mesmo questionar este conceito de empreendedor já consolidado.

Capítulo 3: Nacionais fora de série.

Buscou-se neste capítulo, analisar o surgimento e o desenvolvimento das empresas Gurgel e Besson, Gobbi. Todavia, para tal análise procuramos situar estas fábricas não apenas no contexto brasileiro, mas também internacional. É no terceiro capítulo que surgem os primeiros elementos que nos ajudaram a solucionar os problemas apontados. Apresentados ainda de forma tímida, estes elementos ganharam força e maior clareza nos capítulos que se sucederam.

Capítulo 4: Anos 80: A década nem tão perdida.

Neste penúltimo capítulo, iniciamos de fato às pesquisas que respondam aos problemas levantados anteriormente. Assim realizou-se uma breve análise a respeito da referida década. Para tanto, buscamos observar primeiramente a situação socioeconômica dos trabalhadores, em especial os do setor da indústria automobilística, assim como seus relacionamentos com o empresariado do setor. Vimos também que a partir da implantação da Nova República, estabeleciam-se novas formas de relacionamento entre trabalhadores e empresários, num contexto de crise econômica e elevado índice de desemprego. Disto, passamos a nos questionarmos sobre: *como ocorriam às relações entre trabalhadores e empresários nas pequenas fábricas brasileiras que são nosso objeto de estudo?*

No setor automobilístico, constataram-se os piores índices de produção até então registrados. Todavia, com a permanência da reserva de mercado, eclodiam no país empresas de produção artesanal que se propunham à fabricação de carros, entretanto raras sobreviveram por longos períodos e as que funcionam hoje, ocupam um mercado completamente periférico. Tal fato levou-nos ao questionamento de tais motivos: *Seria incapacidade técnica e tecnológica? Escassez recursos financeiros para empreender? Ou falta de mão de obra especializada? Se não esses, que outro problema seria?*

Dentre essas fábricas nacionais, a Besson, Gobbi e a Gurgel passaram a se destacar, graças a constante busca pelo desenvolvimento de novas tecnologias para os seus veículos. Ao se trabalhar as novas propostas de produção, surgidas na indústria automobilística internacional, passamos a nos aproximar de forma mais clara do nosso referencial teórico.

Capítulo 5: Carroças e carrões

Neste último capítulo, demos continuidade na busca pelas respostas aos problemas levantados. Para tanto, passamos a observar o desenvolvimento do toyotismo, e a teoria da mentalidade enxuta de Womack. A eleição de Fernando Collor de Mello, impôs ao país uma nova orientação político-econômica, que passava obrigatoriamente pelo fim da reserva de mercado com a abertura econômica. A partir deste momento, passamos a trabalhar também com o terceiro problema de pesquisa. Assim, optou-se neste capítulo por um relativo

distanciamento de uma análise “macro”, passando a focar mais especificamente nos empresários em questão e suas respectivas fábricas.

Após o desenvolvimento destes cinco capítulos, reunimos conhecimentos necessários para o desenvolvimento da conclusão desta tese de doutorado, onde pudemos contrapor as respostas encontradas para os problemas que havíamos formulado anteriormente com as hipóteses iniciais levantadas. Finalizamos esta etapa introdutória, destacando que grande parte dos títulos e subtítulos utilizados nesta tese, possui sua origem em termos utilizados na própria época em questão ou de alguma forma relacionada ao tema¹¹, são eles:

- *O sonhador*: termo utilizado para se referir ao ex-empresário João Gurgel na época analisada;

- *A curva da onda*: Termo utilizado pelo ex-empresário Aldo Besson para se referir ao momento em que decidiu investir na produção de carros;

- *Nacionais foras de série*: O termo “*Foras de série*” era utilizado para se referir as empresas nacionais que eram incapazes de uma produção seriada;

- *O sonho se concretizando*: Surge novamente o termo “*sonho*” para se referir a João Gurgel, pelos motivos já expostos anteriormente;

- *Anos 80: a década perdida e o crescimento das fora de série*: A “*década perdida*”, foi como ficou conhecido os anos 80, devido às dificuldades econômicas do país, aparecendo novamente o termo “*fora de série*” para se referir as fábricas brasileiras, como eram conhecidas;

- *O futuro já começou*: Frase retirada de um folder da Besson, Gobbi;

- *Muito nacionais*: Termo consagrado por João Gurgel para se referir a Gurgel Motores, em contraposição as multinacionais;

- *Carroças e carrões*: “*Carroças*” foi o termo que causou revolta em muitos dos fabricantes de automóveis no Brasil, após a declaração do ex-presidente Fernando Collor de que os carros brasileiros eram umas carroças;

- *Entre Águias e Tigres*: Faz menção aos Estados Unidos “*a águia*” e a concorrência asiática, em especial ao Japão e a Coreia, como membros do grupo econômico denominado “*tigres asiáticos*”;

- *Isso é só o fim*: O subtítulo teve inspiração na música “*Só o fim*” de sucesso na década de 1980, da banda baiana de rock and roll Camisa de Vênus.

¹¹ Também o título desta tese tem sua origem a partir de frase que teria sido proferida pelo professor de João Gurgel ao reprovar seu projeto para construção de um automóvel.

1. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL E NO MUNDO

Buscou-se neste primeiro capítulo identificar o processo histórico que favoreceu sua constituição, contextualizando-a internacionalmente. Assim será brevemente analisado seu processo de implantação seguido dos seus primeiros anos de funcionamento, acompanhando o desenvolvimento político e econômico do país.

Observaram-se ainda o panorama internacional a partir do que acontecia nos Estados Unidos e Europa com suas indústrias automobilísticas, as necessidades de transformação que se impõem as empresas que buscavam atingir a liderança neste seguimento, assim como a inserção do Brasil na divisão internacional a partir da perspectiva de centro e periferia.

1.1 Viabilizando a indústria automobilística no Brasil

Introduzido como um artigo de luxo, ostentado principalmente pelos ricos exportadores de café de São Paulo o automóvel chegou ao Brasil em 1891, quando Alberto Santos Dumont trouxe da França seu Peugeot movido a vapor. A novidade europeia rapidamente passou a simbolizar status, as avenidas serviam como passarelas onde membros da elite nacional desfilavam e ostentavam essas inovações tecnológicas oriundas da modernidade europeia e norte-americana.

Já em 1900, Antônio Prado, o então prefeito de São Paulo estabelece as leis de regulamentação para o uso do automóvel na cidade, estipulando uma taxa a ser paga para o uso do veículo, a exemplo do que já ocorria com outros meios de transporte na época. Em 1904 eram registrados em São Paulo 84 carros para a inspeção obrigatória; determinada pela prefeitura no ano anterior; passou a ser exigida também a fixação de uma placa de identificação na traseira dos veículos, regulamentando os limites de velocidade em locais com acúmulo de pessoas ao ritmo de um homem a passo, e nos locais desertos o no máximo 30 km/h. Outra norma criada foi a necessidade de um exame para a condução de veículos automotores.

Rapidamente o automóvel passa a integrar a estrutura econômica do país. Isso se deve ao fato de que a aquisição e importação deste bem não eram suficientes para garantir o seu funcionamento no Brasil, pois o primeiro obstáculo em que se esbarrava era a aquisição de combustível para o seu funcionamento. Mesmo que se optasse pela importação de gasolina, surgiam outros problemas como o armazenamento e os consequentes riscos de explosão. Isso justifica a opção pelos modelos equipados com motorização a vapor, pois, além de mais

seguros, o sistema mecânico era similar aos que equipavam máquinas da incipiente indústria brasileira, todavia apresentava um relativo atraso tecnológico em relação aos modelos à gasolina.

Não obstante, existiam também os problemas decorrentes do próprio uso do automóvel, como: problemas mecânicos e elétricos por exemplo. Observamos assim, que a importação, cada vez maior de automóveis, exigia não apenas pessoal capacitado para atender a uma nova demanda que surgia, mas também a criação de uma estrutura que até então era inexistente no país.

Neste contexto, eram realizados contratos de representação entre fábricas automobilísticas de nações desenvolvidas, com membros da elite brasileira, ou seja, as empresas estrangeiras realizavam parcerias com os membros das burguesias locais para tê-los como seus representantes e revendedores. Assim, ampliava-se de forma significativa a área de venda para estas empresas produtoras, sem que para isto tivessem os custos de instalar no Brasil uma fábrica ou mesmo uma oficina de montagem, já que isso ficava por conta desta elite local que os revendiam no mercado interno.

Como exceção a essa lógica, surge a figura de Henri Ford, que em 1919, decide trazer para o Brasil a Ford Motor Company, que estava em grave crise financeira necessitando urgentemente aumentar as suas vendas. Sua linha de montagem, instalou-se na rua Florêncio de Abreu, centro da cidade de São Paulo num armazém alugado contando na época com 12 funcionários e um investimento de US\$ 25 mil; equivalente na época a 111 Contos de Réis. O veículo a ser montado era o famoso Ford T, iniciando no ano seguinte a montagem dos primeiros caminhões.

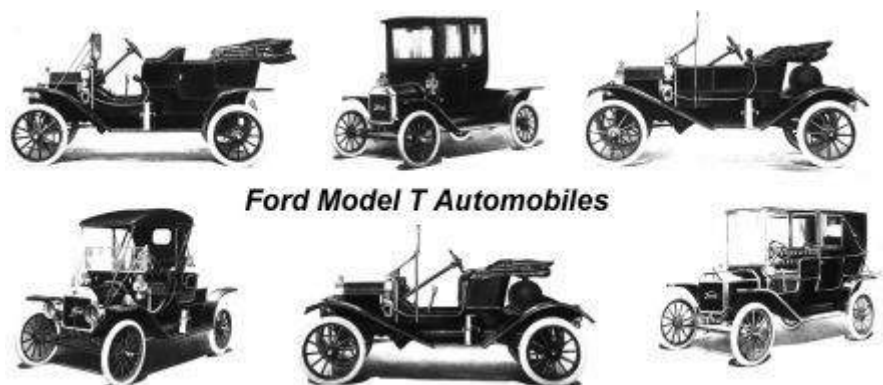


Figura 1: Catálogo Ford T
Fonte: Clube Carros Antigos

Essa iniciativa fez com que se reduzissem os custos de exportação dos veículos para o Brasil e fazia parte de um conjunto de medidas tomadas por Henri Ford, para enxugar gastos e aumentar as vendas. Até então todos os veículos chegavam como artigos importados.

No ano de 1920 já circulavam no país 30.000 veículos de passeio¹², de diversas marcas e nacionalidades, mas em sua maioria de origem europeia. O período ao longo da Primeira Guerra Mundial forçou a elite nacional a substituir a importação de automóveis europeus pelos modelos americanos, trazendo para a indústria automobilística estadunidense uma hegemonia no Brasil que perdeu força apenas com a abertura econômica no início dos anos 1990.

Outra importante consequência da Primeira Guerra foi à política de substituições de importações que se fez necessária naquele período. Tema esse já bem trabalhado na historiografia, entretanto cabe destacar a percepção de Maria Tavares a esse respeito. A autora chama a atenção para a empregabilidade errônea do termo, onde de forma simplista se pode entender que houve, ou se buscou a substituição completa das importações, o que não ocorreu:

Em primeiro lugar porque o processo de substituição não visa diminuir o quantum de importação global, essa diminuição, quando ocorre, é imposta pelas restrições do setor externo e não desejada. Dessas restrições (absolutas ou relativas) decorre a necessidade de produzir internamente alguns bens que antes se importavam. Por outro lado, no lugar desses bens substituídos aparecem outros e a medida que o processo avança isso acarreta um aumento da demanda derivada por importações (de produtos intermediários e bens de capital) que pode resultar numa maior dependência do exterior, em comparação com as primeiras fases do processo de substituição. (TAVARES, p. 228. In: BIELSCHOWSKI, 2000.)

Entretanto, ocorre a intensificação na implantação de indústrias de autopeças que passam a serem cada vez mais comuns, devido à dificuldade de importação de peças para reposição durante a guerra. Cabe observar que neste período os Estados Unidos já eram os maiores compradores do café brasileiro. Com o fim da Primeira Guerra Mundial e o enfraquecimento externo das principais potências europeias, ocorre uma maior aproximação

¹² VELOSO, Produção Automobilística, 1992.

diplomática entre Estados Unidos e Brasil, passando este a receber um contingente cada vez maior de produtos americanos manufaturados.

No ano de 1921, a Ford havia inaugurado sua sede própria na Rua Solon, na cidade de São Paulo, atingindo em 1923 a capacidade de produção diária de 40 veículos, com produção anual de 4700 carros e 360 tratores, empregando 124 funcionários. Em 1926 era inaugurada a linha de montagem de Porto Alegre, na rua sete de setembro, nº 14.

Em 1925, a General Motors Corporation, maior empresa automobilística dos Estados Unidos da América e que há algum tempo tentava adquirir a Ford Motor Company, inaugura a sua montadora no Brasil no bairro paulistano do Ipiranga num armazém arrendado na Avenida Presidente Wilson, de posse de um capital de 2 mil Contos de Réis. A fábrica tinha capacidade de montar 25 carros por dia, no entanto com o sucesso nas vendas, ao término daquele mesmo ano a General Motors contabilizava 5.597 veículos vendidos, tendo de aumentar a produção diária para 40 veículos. Em 1927 a companhia inicia a construção da fábrica de São Caetano do Sul, na qual se instala em 1930, a empresa conta ainda com “27 profissionais de publicidade entre brasileiros e americanos”. (JUNIOR, s/d.).

Estes publicitários divulgavam não apenas os automóveis fabricados e importados pela montadora, mas também a linha de geladeiras Frigidaire, pertencente ao mesmo grupo. Em 1926, a International Harvester também inicia a montagem de seus caminhões no Brasil, e em 1928 é a vez da FIAT.

Neste período a frota paulista aumenta de forma considerável, entre 1920 e 1939, o número de carros de passeio passa de 5.596 para 43.657 e o de caminhões vai de 222 para 25.858, de um total em 1930 de 250.000 veículos de diversas marcas e modelos no Brasil¹³. No Rio Grande do Sul o automóvel passa a ganhar cada vez mais destaque em periódicos, no jornal Correio do Povo de 12/11/1927 é destinada meia página intitulada automobilismo, contando com notícias sobre a construção de estradas nos estados brasileiros. Chama a atenção o artigo que se refere ao projeto de estudo de Raul Bopp, L. R. Sansan e Américo R. Netto, onde estes analisam as estradas brasileiras e estabelecem os “*princípios gerais para as rodovias aplicáveis ao Brasil*” (Correio do Povo, 1927, p. 19). Segundo estes, seriam necessárias a “*aplicação de princípios americanos e europeus; projeto para adoção de leis rodoviárias; taxas rodoviárias; criação de conselho rodoviário*” (Correio do Povo, 1927, p.19). Os governos também percebem rapidamente a possibilidade de se obter receitas para o

¹³ VELOSO, Produção Automobilística, 1992.

estado a partir dos veículos automotores, a natureza das multas cobradas na década de 20, pouco se diferem das dos dias atuais.

Foram convocados a comparecer à inspetoria no prazo de 24 horas afim de satisfazer o pagamento das multas que lhes foram impostos os proprietários dos vehiculos abaixo... excesso de velocidade... imprudência... desobediência ao sinal... desacato ao agente... contra mão... parar em lugar não permitido... interromper o trafego... avançar contra o sinal... . (Correio do Povo, 19/11/1927).

Dessa forma o automóvel passa a inserir-se cada vez mais na vida econômica dos governos estaduais e nacional. Com a instalação da General Motors ocorreu uma produção intensa de caminhões e ônibus que surgiram como possibilidades para se solucionar antigos problemas no transporte de passageiros e de cargas. Assim a receptividade a esses dois novos produtos da indústria automobilística será favorável a sua expansão, atraindo também a concorrência de montadoras que ainda não possuíam oficinas de montagem no Brasil.

Ousamos apontar a indústria automobilística, como uma importante forma de interferência estrangeira na economia nacional durante o período da República Velha. Ao passo que mesmo sem se instalar plenamente no Brasil, a indústria automobilística internacional de um “centro” industrializado, conseguiu exercer influências, proporcionando uma maior diversificação econômica, criando novas áreas para a atuação do capitalismo na periférica economia brasileira, principalmente nas áreas do comércio, e prestação de serviços.

Aptidão de ganhar dinheiro. Em toda parte onde é feito transporte de passageiros ou de carga em vehiculos automóveis se reconhece a extrema aptidão de ganhar dinheiro dos onmibus e caminhões Graham Brothers. Ora com o novo motor, teem elles ainda maior capacidade de rendimento. Teem mais velocidade, maior aceleração, mais força – e consomem menos combustível. Só a grande massa de produção torna possível fazer um auto – caminhão tão bom por preço baixo. Só no anno passado foram vendidos 67,293. (Correio do Povo, 1927 p.06).

Entretanto, não podemos supor a plena implantação do sistema capitalista ao longo da Primeira República, tampouco a existência de empresários industriais no período. Isso se

deve a hegemonia econômica do modelo agrário-exportador, como bem exemplificou Bresser Pereira (1974) p.15:

O latifúndio brasileiro nunca chegou a se transformar em uma empresa capitalista moderna. O capitalismo brasileiro enquanto durou o período primário-exportador, permaneceu em uma fase mercantilista, em que o lucro é o objetivo, mas a produtividade não se constitui no meio principal para alcançar o lucro.

Todavia isso não significa a inexistência completa da prática empresarial, mas sim que estes além de poucos, não possuíam poder frente ao agriculturalismo. Somente a partir de 1930, quando o sistema agrário-exportador passa a sentir de forma mais intensa a crise do capitalismo mundial, é que o industrialismo se fortalece.

[...] Certos Países, como foi o caso do Brasil, possuíam virtualmente condições de industrialização que não se manifestaram à falta de uma política adequada. Absorvido pela política de valorização do café e pelos problemas ligados ao serviço da dívida externa, o Governo não pode perceber que se haviam criado no país, desde o começo do século atual, condições favoráveis a uma efetiva industrialização. (FURTADO, 1968, p.26).

Com a chamada revolução de 1930, que permitiu a ascensão de Getúlio Vargas ao poder central, inicia no Brasil um período de intensas transformações sociais e político-econômicas, ao mesmo tempo em que o novo governo busca se equilibrar entre forças heterogêneas, conciliando os interesses da oligarquia, os da incipiente burguesia industrial e os das camadas populares. Devido a sua ideologia Positivista em termos de política industrial; o novo governo adotou uma postura contrária às vigentes até aquele momento. Entretanto, ao analisarmos a obra de Hélio Jaguaribe¹⁴, encontramos no autor uma posição crítica em relação ao impulso estatal enquanto ao processo industrial, para Jaguaribe a industrialização é fruto exclusivo do trabalho dos empreendedores industriais.

A percepção do comportamento da classe industrial brasileira entre os anos de 1930 e 1960 são importantes para que possamos compreender as dificuldades encontradas pelos

¹⁴ Especificamente a obra O desenvolvimento econômico e o desenvolvimento político (1962).

empreendedores que por ora abordamos. Para tanto, chamamos a atenção aos aspectos apontados por Bresser-Pereira, onde o autor se opõe à ideia de um trabalho isolado da iniciativa privada, destacando a união entre o Estado e a recém-nascida classe de empreendedores industriais, onde, num primeiro momento de enfrentamento com a antiga elite agrária, acabou desenvolvendo um forte sentimento nacionalista.

Quanto a sua origem, ao contrário do que normalmente se supõe, o processo industrial brasileiro não surge como consequência dos investimentos oriundos das riquezas proporcionadas pelo café, apesar de se beneficiar de certa infraestrutura econômica e financeira, herdadas do modelo agrário-exportador¹⁵:

Cerca de 80% dos fundos utilizados na fundação das empresas industriais, mais ou menos nessa época, tem origem em recursos próprios ou da família dos empresários. Estes e suas famílias definitivamente pouco tinham a ver com os grandes fazendeiros de café do período posterior. Cerca de 85% dos empresários paulistas tinham origem imigrante. Apenas 4% deles originaram-se das famílias ligadas à velha oligarquia agrário-comercial. (BRESSER-PEREIRA, 1974, p.17).

Todavia as indústrias possuíam pouco ou nenhum poder frente ao capital internacional que se implantava no país. Possivelmente a indústria automobilística seja o maior exemplo da dependência brasileira frente às nações centrais, que através desta, conseguiram implantar um processo de industrialização, de fora para dentro, a partir do automóvel.

Antes mesmo de terminar a chamada Primeira República, a indústria automobilística já possui uma relativa importância para a economia nacional, movimentando diversas áreas econômicas, mesmo sem estar ainda plenamente instalada no país. Em 1927, a Ford já havia inaugurado seu centro de formação e treinamento profissional e como consequência do desenvolvimento desta indústria, surgiam no Brasil as transportadoras, como uma nova forma para a obtenção de renda a partir do automóvel e seus derivados. Assim surgiam empresas como a Expresso Maratá, Empresa Rex, União Erechim de Transportadores Ltda, Autoviação Expresso, Empresa Leal, Empresa Sulina de Matte Zimmermann e Cia, para citar apenas algumas das iniciativas surgidas no Rio Grande do Sul.

¹⁵ Para melhor compreensão sobre o processo de surgimento dos empresários industriais, recomendo a leitura da obra: BRESSER-PEREIRA L.C. O empresário industrial e a revolução brasileira. Revista de Administração de Empresas, 2(8) julho 1963: 11-27.

Transportadora Americana, agente da transportadora Sarandiense Ltda.
Rua Coronel Vicente, 146 Fone 8858 Porto Alegre
Rapidez, Segurança e Comodidade
Telefone para 8858 Consultando nossos preços (Correio do Povo, 04/4/1950 p. 5).

Caminhão para terra Necessitamos alugar 4 caminhões para transportar terra num loteamento no Arrobalde Uruguai 240 – telefone 8503 (Correio do Povo, 04/4/1950 p. 5).

Essa expansão do ramo de transportes já vinha em um crescente desde a década de 20, porém ganha um grande impulso a partir dos anos 30, após a expansão da General Motors com a sua nova fábrica em São Caetano do Sul, que lança, em 1932, o primeiro ônibus com carroceria fabricada no Brasil. É possível perceber ainda o crescimento de outras atividades comerciais, destinadas a suprir a demanda por veículos e máquinas de carga, devido ao rápido crescimento das cidades brasileiras.

Se tomarmos como base a divisão internacional do trabalho, a partir da perspectiva centro-periferia, podemos concluir que o desenvolvimento industrial central, e aqui nos referíamos especialmente a indústria automobilística, desenvolveu no Brasil nesse primeiro momento, o setor de serviços. Assim, parte da população obtinham novas profissões a partir das demandas surgidas com os automóveis, como: motorista, eletricitista, pintor, borracheiro e freteiro por exemplo. Já outra parte pode empreender como pequenos empresários nessas novas áreas fosse evoluindo de atividades individuais, como de freteiro para transportador, ou de mecânico para oficinas e redes autorizadas. Ou criando novos ramos industriais, voltados a rede de autopeças, como veremos mais adiante.

1.2 O automóvel na base econômica brasileira

Uma importante característica do processo de desenvolvimento da indústria brasileira é justamente a inserção do automóvel e seus derivados em nossa economia. Se nos remetermos a analisar o surgimento ou invenção do automóvel, podemos facilmente perceber o mesmo como o mero resultado de um processo de desenvolvimento industrial, seja com a

criação do motor a explosão de Nicoulau Augusto Otto¹⁶, ou com a adaptação deste motor a uma bicicleta¹⁷, por Gottlieb Daimler, dando origem à motocicleta. No ano seguinte Daimler insere o seu motor a uma carruagem criando então o automóvel.

Independente de quais as suas motivações para isso, o fato é que essa inovação é o resultado de um processo industrial que se desenvolvia tanto na Alemanha, quanto na Inglaterra, França e Estados Unidos. Ter essa clareza de que o automóvel surge como mais um produto destes processos industriais é significativo para a compreensão da estrutura industrial e econômica brasileira.

Isso porque no caso do Brasil, toda a cadeia produtiva estará ligada à indústria automobilística, seja pelas demandas exigidas para a fabricação do automóvel, para a sua manutenção, ou mesmo na dependência do sistema rodoviário para a escoação do restante da cadeia produtiva, tornando esta indústria o principal pilar de sustentação do processo industrial e econômico. Enquanto nas economias centrais, essa indústria complementa o processo industrial; é multiplicadora e aceleradora, mas não a germinadora industrial.

Nestas economias centrais o desenvolvimento tecnológico levou as antigas disputas de preços que caracterizavam o capitalismo tradicional a perderem lugar. Conforme Celso Furtado (1968), o capitalismo moderno se caracteriza pelo respeito mútuo entre as empresas concorrentes, ocorrendo à disputa pelo mercado, por questões de inovações ou condicionando o comportamento do consumidor. Gounet (2002) complementa, afirmando que quando uma empresa altera o modo de produção, tornando-se mais eficiente e adaptando-se à demanda, assume a liderança do mercado a que se destina. Em outras palavras, quando uma empresa rompe com os paradigmas de produção, força as suas concorrentes a seguirem o seu caminho, entretanto, para estas o caminho pode mostrar-se tortuoso, pois nem todas as empresas que disputam pelo mercado se encontram prontas para tal mudança. Foi justamente a alteração para o modo de produção em massa que possibilitou à Ford despontar na liderança de fabricação de automóveis por 13 anos:

A chave para a produção em massa não residia – conforme muitas pessoas acreditavam ou acreditam – na linha de montagem em movimento contínuo.

¹⁶ Carta patente n° 532 em 4 de agosto de 1877, a formula que se encontra no pedido da carta patente assim expressa: gás misturado ao ar...úmido de tal maneira que a combustão iniciada se processa lentamente, Huenninghaus, s/d, p. 25.

¹⁷ Essa invenção de Daimler tornou-se o primeiro veículo automotor da história, sob a carta patente n° 36.324 em 29 de agosto de 1885, Huenninghaus, s/d, p. 33.

Pelo contrario, consistia na completa e consistente intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si. (WOMACK, 1990, p.14).

Desta forma, abandonavam-se nos Estados Unidos as formas de produção artesanal e as encomendas de peças a diversas ferramentarias, assim, as montadoras assumiam todas as etapas da produção, confeccionando suas próprias peças de forma padronizada e eliminando as dificuldades de ajustes de peças diferentes e que atrasavam o processo produtivo. Cabe ressaltar que, caso esta etapa não fosse suplantada, de nada adiantaria um sistema em linha de montagem.

Landes (2006, p. 120), divide este processo em duas fases: na primeira Henry Ford teria introduzido a intercambialidade da peças e maquinário, somado a constante busca por novas ferramentas mais eficientes. Na segunda fase, foi introduzida a busca pela simplificação e rotinização do trabalho, para tanto, se fez aprimoramentos no recurso da linha de desenvolvida pela Ranson Old:

O processo percorreu três etapas: No primeiro, equipes de montadores iam de chassi em chassi, ou os montadores simplesmente ficavam com seus chassis, enquanto outros lhes traziam ferramentas e peças conforme a necessidade. Com esse método, o tempo médio para a finalização de um chassi do modelo T ficava em 12,5 horas-homem. Depois, veio a linha de produção: uma corda ou cabo-guincho carregava o chassi enquanto equipes de montadores se deslocavam com ele, pegando as peças em caixas estrategicamente localizadas ao longo do caminho. O avanço era abrupto e irregular, mas o tempo para finalização caiu dramaticamente para apenas 6 horas-homem. Na última etapa da evolução, os operários foram posicionados em postos cuidadosamente calculados ao longo do caminho, enquanto os chassis em movimento passavam à altura de suas cinturas, enquanto, acima, portadores e deslizadores impulsionados pela gravidade proviam subconjuntos conforme a necessidade. O melhor tempo: 93 minutos. (LANDRES, 2006, p. 120).

Entretanto, em 1921 a economia norte-americana sofre um revês e a indústria automobilística sofria um duro golpe. Na General Motors, *“a realidade era que todos os carros da linha GM, com exceção do Buick e do Cadillac, estavam dando prejuízo. [...] A divisão Chevrolet perdeu naquele ano cerca de metade do seu mercado”*. (SLOAN, 2001, p. 52). O fato é que a General Motors já possuía problemas internos e externos há alguns

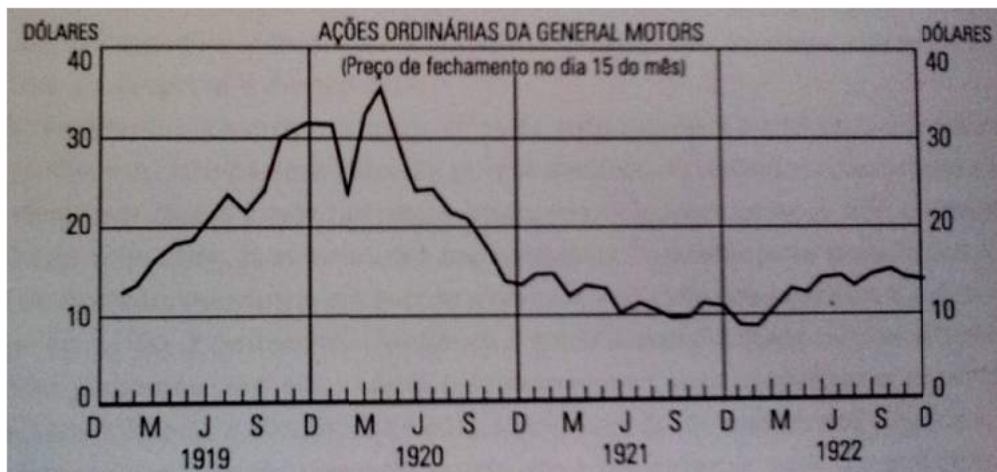
anos, e que com a crise geral, ficaram evidentes. Sua participação no mercado norte-americano de carros e caminhões se reduzia de 17% em 1920 para 12% em 1921. Já a Ford, retomava seu crescimento no domínio do mercado e subia de 45% em 1920 para 60% em 1921. Seus problema se agravavam ainda mais na medida em que não possuía um veículo capaz de fazer frente em relação ao preço do modelo T da Ford.

Gráfico 1: Produção de carros nos EUA: 1919 - 1922



Fonte: Sloan, 2001, p. 32

Gráfico 2: Ações ordinárias da General Motors: 1919 - 1922



Fonte: Sloan, 2001, p. 33

Em 1926, com a difusão do método fordista, se estabelece novamente uma igualdade produtiva entre as montadoras norte-americanas, pois é quando se rompe um novo paradigma, agora ligado ao mercado consumidor, ou seja, ao invés de seguir o exemplo da líder Ford e se

dedicar a um único modelo de automóvel para todas as classes sociais, a General Motors, que já havia se adequado ao modo de produção fordista, aproveita a recuperação econômica e passa a diversificar os seus produtos com um automóvel para cada perfil de cliente. Em essência o que a General Motors introduz é: vendas a prazo, o carro usado como parte do pagamento, a carroceria fechada e o modelo do ano. “*De 1924 a 1926, as vendas do Ford caíram 400 mil unidades, enquanto as dos Chevrolet subiram 350 mil e as do Dodge, mais 70 mil. A participação da Ford no rendimento da indústria automobilística baixou de 48 para 30%*” (LANDES, p. 128). Furtado (1969) argumenta que o importante para uma empresa é ser flexível e adaptar-se as mudanças da demanda, ou então, ter força suficiente para poder condicionar esta demanda. Desta forma, tendem a formar-se grupos conglomerados atuantes em vários mercados, não necessariamente exercendo uma liderança ou mesmo o monopólio dos mercados, pois o seu poder advém do seu poderio financeiro.

Bresser-pereira (2003) chama atenção para o Brasil, argumentando que até 1930, ainda não estava de fato independente, tínhamos uma sociedade semicolonial, quase feudal, marcada pela inexistência de grupos sociais com consciência e força política capaz de se opor a oligarquia agrário-comercial. O autor divide a sociedade brasileira até 30 em classe alta e classe inferior¹⁸, localizando entre as duas, a classe média, essa teria sido formada por pessoas ligadas as classes altas, através dos chamados cabides de emprego.

Assim, a Revolução de 30, teria marcado o início da industrialização modificando o comportamento social da população e interferindo nas relações econômicas, entretanto, Bresser-pereira (2003) destaca a disparidade entre o poder político dos empresários industriais que se incluíam na classe alta, e que não acompanhava o poder econômico que ostentavam.

Até meados da Segunda Guerra, a frota brasileira de automóveis alcançava a marca de 200 mil veículos, com uma indústria de autopeças insuficiente e incapaz de satisfazer as necessidades das grandes montadoras, fator esse que se colocava como um entrave para constituição de uma produção automobilística no Brasil. Contudo, havia o consenso de que essa indústria era capaz de estimular e impactar diversos setores da economia, constituindo-se assim num importante ponto para o processo de desenvolvimento industrial brasileiro.

A subcomissão para a Fabricação de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis, criada em 1952 com o objetivo de estudar as possibilidades de produção de veículos no país, chegou a formalizar o convite para que as montadoras multinacionais se posicionassem sobre a implantação dessa indústria, e que foi refutado pelas montadoras:

¹⁸ Bresser define a classe alta como a oligarquia e a classe baixa com a maioria da população, descendentes de escravos de colonos portugueses e imigrantes.

De fato, as montadoras estavam corretas: a capacidade do mercado interno situava-se abaixo dos níveis adequados para uma economia de escala e os fornecedores de autopeças pouco sabiam sobre as modernas técnicas de produção. (ADDIS, p. 135). In: ARBIX, G e ZILBOVICIUS, M (1997).

Entre os anos de 1940 e 1945, o Brasil havia tido uma taxa de crescimento do produto interno real (PIR) de 4,7% com uma produção industrial (PI) de 6,2%. No período de 1946 a 1950 a taxa do PIR aumentou para 7,3% e o da PI para 8,6%. Todavia, o setor industrial carecia ainda de melhorias técnicas e estruturais. Bresser-PEREIRA (1968) credita esse crescimento como um saldo da Segunda Guerra Mundial, afirmando que *“A guerra, todavia, deixou uma herança que nos anos seguintes facilitaria o desenvolvimento da economia brasileira (...) face a redução das importações durante a guerra”*. No entanto restabelecida a paz, retornaram as importações maciças de produtos importados, entre eles os automóveis:

Reiniciada a importação e normalizada por volta de 1951, um novo perigo se apresentou: o volume de divisas necessário a atender a demanda de veículos que se faziam necessários. Note-se que de 1951 a 1952 foram importados cerca de 200 000 novos veículos com um dispêndio da ordem de US\$ 541 000 000. Data dessa fase a primeira ideia da implantação de uma indústria automobilística nacional. (OCCHINI, 1970, p. 4).

Nessa época, em 1945 a Studebaker já havia criado sua oficina de montagens no Brasil, em 1946 é a vez da Vemag que passa a montar os caminhões Kenworth, e em 1951 é a Scania Vabis quem instala a sua oficina de montagem.

Para que o país se tornasse atrativo e as multinacionais deixassem de apenas montar seus veículos aqui, e passassem a construir os automóveis no Brasil, primeiro foi necessário resolver dois problemas: a insuficiência técnica do setor de autopeças e a ampliação do mercado consumidor. O primeiro passo para a resolução da insuficiência técnica começou a ser dado a partir da união de algumas empresas para a criação; ainda em 1951; do SINDIPEÇAS¹⁹, e que aproveitou-se da escassez cambial para conquistar uma importante aliança junto ao governo federal, de forma a proteger e incentivar esse setor;

¹⁹ Sindicato Nacional da Indústria de Peças para Veículos Automotores, criado em 1951 como uma associação, semente no ano seguinte tornou-se um sindicato.

assim bastava; “*uma declaração de interesse em produzir determinada peça para que fosse proibida a sua importação*”. (ADDIS, in ARBIX e G. ZILBOVICIUS, M, 1997, p.135).

Podemos caracterizar essa fase como decisiva para a implantação de uma indústria de transformação no Brasil, pois é o momento no qual a classe industrial passa a assumir a liderança econômica do país, adotando uma postura ideológica nacionalista e de apoio ao governo. Entendeu-se neste momento que o liberalismo deveria ficar para trás, aceitando e auxiliando o governo em suas tomadas de decisão principalmente em relação à industrialização.

Os empresários constituíam uma classe nova que, para sobreviver e desenvolver-se precisava lutar tanto no campo econômico, investindo e tornando eficiente suas empresas, quanto no campo político, adotando posições ideológicas novas, que transformasse o sistema de valores vigentes. Assim eles fizeram, em ordem decrescente de dedicação, em relação ao industrialismo, ao desenvolvimentismo, ao nacionalismo e ao reformismo. (BRESSER-PEREIRA, 1963, p. 19).

Em paralelo, cabe destaque a atuação da FNM, que desde a sua conversão para uma indústria civil, vinha num constante crescimento com a produção de caminhões e peças de reposição para a indústria, aproveitando, desta forma, o fato de possuir uma das mais modernas fábricas do país.

[...] a Fábrica Nacional de Motores S.A. vem há muito tempo, prestando valiosa contribuição à indústria de transportes rodoviários do Brasil. Com a fabricação de caminhões FNM-Alfa Romeo, submetida a um processo de nacionalização intensa, procura adaptar as características do veículo às nossas estradas e as condições brasileiras de sua utilização. Além disso, vem produzindo em larga escala peças sobressalentes para outras marcas de veículos, como sejam: engrenagens, eixos, estriados para caixas de mudanças, pinos e buchas para tratores entre outras. Muitos dos veículos que circulavam no país estariam imobilizados, sem a valiosa contribuição das peças fabricadas pela empresa [...]. (CONJUNTURA ECONÔMICA, ano 10, nº 1, 1956, s/p.).

Consolidada a estatal possuía sua participação em diferentes frentes do mercado nacional. Em 1955, a FNM havia superado a marca de 1 bilhão de cruzeiros em vendas²⁰, com lucros que viabilizavam a construção de um automóvel para o ano posterior, abrindo para si, outra frente de atuação no mercado²¹.

Após o suicídio do presidente Vargas, o país havia mergulhado num período de confusão financeira. O surgimento da instrução 113 da SUMOC²², permitiu que fossem importados equipamentos industriais para a produção de bens, favorecendo dessa forma, o capital internacional em detrimento das fábricas nacionais, gerando fortes protestos dos grupos nacionalistas. Segundo Santos (2002):

Tal instrução é de vital importância para a implementação da política de industrialização desenvolvimentista do governo de Juscelino Kubitschek, pois permite às empresas multinacionais transferir seus equipamentos para o Brasil praticamente isentas de impostos. (SANTOS, 2002, p.19).

Carrion Jr. (1975) entende a referida instrução como um retrocesso, chamando a atenção para o fato de que:

[...] pela famosa Instrução 113 da SUMOC, baixada em 1955, com o objetivo de atrair o capital estrangeiro, permitindo aos investidores alienígenas a importação de bens de capital sem a necessidade de cobertura cambial, recolocava-se a economia brasileira nos caminhos que ela havia seguido desde a descoberta pelos portugueses. A única diferença que emergia é que neste momento as relações de dependência viriam enriquecidas pela existência de um processo industrial interno, cujas conseqüências diferenciais em relação aos períodos anteriores se vinculariam a mecanismos bem mais complexo. (CARRION Jr., 1975, p.54).

A política de nacional-desenvolvimentismo, aplicada pelo governo de Kubitschek, não se resume exclusivamente a uma busca de recursos junto ao capital privado, e sim a uma combinação destes com os investimentos públicos, a fim de resolverem pontos eleitos como de estrangulamento do desenvolvimento do País. Segundo Santos (2002, p.39), o Plano de

²⁰ Valor atualizado para R\$ 627.728.114.000,00, em 01 de fevereiro de 2016.

²¹ Conjuntura Econômica, ano 10, nº 1, 1956, p.42.

²² Superintendência da Moeda e do Crédito, órgão monetário sucedido pelo Banco Central do Brasil.

Metas do governo Kubitschek foi influenciado pela Comissão Mista Brasil-Estados Unidos: “*Os efeitos da comissão Brasil-Estados Unidos são efetivamente no momento da elaboração do Plano de Metas, pois os seus dados servem de subsídios à sua elaboração*”. Brumer (1981, p33), destaca o fato de que o surgimento de novos setores metal-mecânicos, neste momento, dá-se através de uma articulação entre a grande empresa estrangeira e a pequena e média nacional, que passam a atuar como fornecedoras de peças e/ou distribuidoras. Como resultado, a política econômica, adotada pelo governo federal, contribuiu para que o Brasil desse uma nova arrancada no setor industrial:

[...] entre 1955 e 1961, a produção industrial cresceu 80% (em preços constantes), com as porcentagens mais altas registradas pelas indústrias de aço (100%), indústrias mecânicas (125%), indústrias elétricas e de comunicação (380%) e indústrias de equipamentos de transportes (600%). De 1957 a 1961, a taxa de crescimento real foi de 7% ao ano e, aproximadamente, 4% per capita. Para a década de 1950, o crescimento per capita efetivo do Brasil foi aproximadamente três vezes maior que o do resto da América Latina. (FURTADO, 1965, p.88-90. In: SKIDMORE, 1976, p. 204).

No entanto, cabe ressaltar que isso se deve não apenas a política adotada por Kubitschek, mas por um conjunto de medidas que já vinham sendo implementadas desde meados dos anos 40, com políticas desenvolvimentistas. Por conta disso, Kubitschek pode, por meio do Plano de Metas, estabelecer os objetivos a serem alcançados nos setores prioritários, como: energia, indústria de base, alimentação e transporte.

Conforme Celso Furtado:

O que verdadeiramente caracteriza a segunda fase são as tensões estruturais engendradas pelo declínio da capacidade para importar, tensões essas que podem impulsar a industrialização se apresentarem certas condições. A primeira dessas condições é a existência de uma base industrial significativa, isto é, de um desenvolvimento industrial anterior. A segunda condição é que o mercado interno haja alcançado uma dimensão que comporte uma diversificação imediata da atividade industrial. A terceira condição é que o país não seja essencialmente dependente da importação de alimentos e outras matérias-primas requeridas pela indústria de bens de consumo geral. Se refletirmos sobre tais condições, perceberemos que a industrialização engendrada pela crise da capacidade para importar resultou ser a eclosão de um processo que teria ocorrido muito antes, caso o país houvesse conhecido uma política positiva de industrialização [...]. (FURTADO, 1968, p. 26).

Assim beneficiado de uma base industrial já implantada ao longo dos anos Vargas e de um mercado consumidor em expansão, logo no início do governo de Juscelino Kubitschek, foi instalado um grupo de trabalho voltado à indústria automobilística, através de decreto nº 39.412, de 16 de junho de 1956, que cria o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA)²³. Considerando a indústria automobilística como de importância estratégica para o desenvolvimento nacional e observando que o sistema de transportes rodoviário crescia mais do que o ferroviário e o hidroviário, sendo já o principal meio para o transporte de cargas, Kubitschek anuncia um plano onde diversos decretos impediam a importação de automóveis através da fixação de taxas de câmbio e racionamento cambial. Essas medidas visavam forçar as empresas que quisessem atuar no Brasil, a possuir elevado grau de nacionalização de seus veículos, 90% (para utilitários e caminhões) e 95% (para jipes e carros de passeio), estando assim aptas a receberem diversos incentivos financeiros.

Conforme Roberto Campos²⁴:

Tínhamos no GEIA um grupo imbuído da missão a cumprir, com total dedicação de tempo, e entusiasmo quase fanático. A anedota da época era que a saudação matinal dos “geianos” se fazia através de um versinho:
“Como vais Mercedes, Benz?
Austin, Austin
A gente Nash, Borgward e Morris
Nem se Ford nem sai de Simca...”. (CAMPOS, 1994, p.322). (grifo do autor).

O objetivo do governo com a criação do GEIA era o de que o Brasil possuísse fábricas que pudessem atender rapidamente a demanda por bens de consumo (veículos de passeio) e bens de produção (veículos de carga), no entanto, o grande filão do mercado era o de caminhões, onde se destacava a estatal FNM. Aceitaram as normas, estipuladas pelo governo, dezoito empresas que submeteram seus projetos ao GEIA que, por sua vez aprovou todos, conforme o quadro abaixo:

²³ O grupo era presidido neste momento pelo almirante Lucio Meira, na época ministro de Viação e Obras Públicas.

²⁴ Roberto Campos era superintendente do BNDE e passava a integrar o GEIA como representante deste banco.

Tabela 1: Projetos de veículos aprovados pelo GEIA 1956/57

Empresa	Produto
General Motors do Brasil	Caminhão médio Caminhão leve
Ford Motor Co. Exports Inc.	Caminhão médio
Mercedes Benz do Brasil S.A	Caminhão médio Caminhão pesado Ônibus
Toyota do Brasil Ind. e Comércio	Utilitário
Volkswagen do Brasil	Utilitário Carro de passeio
Vemag S.A Veículos e Máquinas Agrícolas	Utilitários Jipe
Scania Vabis do Brasil S.A	Carro de passeio
Fábrica Nacional de Motores	Caminhão pesado
International Harvester Máquinas S.A	Caminhão pesado
Willys Overland do Brasil S.A	Jipe Caminhão militar Carros de passeio
S.A Ind. de Motores Cam. e Autos SIMCA do Brasil	Carro de passeio
Rover do Brasil S.A, Indústria e Comércio*	Jipe
Fabral S.A, Fabrica Brasileira de Automóveis Alfa*	Carro de passeio
Máquinas Agrícolas Romi S.A*	Carro de passeio
NSU Brasileira S.A, Ind. e Comércio de Veícs. Motorizados*	Carro de passeio
Indústria Nacional de Locomotivas*	Carro de passeio
Borgward do Brasil S.A*	Carro de passeio
Willys-Overland do Brasil S.A*	Carro de passeio

Fonte: SHAPIRO, apud Arbix; Zilbovicius, 1997, p. 39. In: PIMENTA, 2002, p. 21.

* Projetos abortados após a aprovação.

Dessa forma, a indústria automobilística passa integrar a economia brasileira definitivamente ao capitalismo internacional, no período compreendido entre 1956 e 1960. São investidos US\$ 530 milhões de dólares, com 140.000 pessoas trabalhando no complexo industrial automobilístico, sendo que 35.000 atuavam diretamente na fabricação de automóveis e 105.000 na rede de autopeças²⁵. Conforme Roberto Campos:

Tratava-se de uma revolução conceitual em relação ao estreito nacionalismo da era de Getúlio. Vargas tinha uma visão mesquinha e ciumenta do desenvolvimento. Talvez se tenha encarniçado nesse ponto de vista em consequência da grande controvérsia do petróleo, onde triunfara o ponto de vista nacionalista. Juscelino tinha um pensamento muito mais moderno. O

²⁵ Fonte: GEIA. In: LEANDRO, 2002.

que interessava era “onde está a fábrica e não onde mora o acionista”. Em sua viagem proclamava continuamente a disposição do Brasil de acolher investimentos estrangeiros para o Plano de Metas (CAMPOS, 1994, p. 287, grifo do autor).

Cabe aqui nos questionarmos a que parcela da sociedade a indústria automobilística se destinava naquele momento e quem eram esses consumidores? BARRERAS (2002), chama a atenção para o problema do mercado consumidor brasileiro:

A grande contradição, no entanto, que já acompanha Getúlio, segue em Juscelino, passa por Jânio Quadros (1961) e chega até João Goulart (1961 – 1964), é a de uma opção que está latente durante o período: a opção pela ampliação do mercado interno, que exige reformas: a agrária, a urbana, a educação (mas, sem dúvida, a agrária como a mais urgente), ou a aristocratização do mercado, que é a opção feita por Juscelino Kubitschek, de reforma e consumo para as elites e as classes médias. É a opção que segue aparecendo nos meios de comunicação de massa, mas que exclui um contingente enorme de brasileiros que não podem consumir automóveis, liquidificadores, batedeiras e refrigeradores, agora brasileiro, e que os publicitários vão se empenhar em oferecer. (BARRERAS, 2002, p.61).

Em outras palavras, ampliou-se um mercado consumidor, que no período anterior importavam estes automóveis e que agora os teriam a sua disposição no mercado nacional, permanecendo os trabalhadores e as famílias de baixa renda de fora do consumo, todavia, teriam agora maiores possibilidades de empregos devido à implantação do parque automobilístico e do seu caráter germinador. Porém, não foi solucionado o segundo ponto de impedimento para que as multinacionais do setor automobilístico trouxessem suas unidades fabris para o Brasil, ou seja: a falta de um mercado consumidor adequado. É certo que houve um crescimento do mercado, entretanto o aumento da vendas do setor se deve mais a uma demanda reprimida desde o período de controle sobre as importações do que da elasticidade do mercado com o acréscimo de grupos de menor renda.

Chama a atenção neste período a atuação da Fábrica Nacional de Motores, que num processo de expansão, apresentava-se como uma forte concorrente ao capital internacional, não demorando a surgirem críticas à estatal com sugestões para sua privatização. Neste sentido a FNM possuía no GEIA o seu maior opositor, e que vinha desde a sua criação

lutando para a sua privatização, esbarrando, no entanto, nos grupos nacionalistas, que viam na FNM a possibilidade da construção de um parque industrial de base nacional.

Dessa forma, enquanto grupos nacionalistas exaltavam a FNM como agente de transformação do Brasil, destacando-a como objeto de orgulho nacional, grupos contrários à estatal falavam da necessidade da sua venda, principalmente após o lançamento do automóvel JK (Alfa Romeo 2000), que marcava a expansão e a inserção da FNM no mercado de veículos de passeio, afirmando que a fábrica era obsoleta e que não dava lucro, mesmo liderando o mercado de caminhões pesados²⁶.

A partir de 1962, a indústria automobilística encontra-se com excesso de capacidade produtiva diante de um mercado que já não crescia como o esperado e diante de um quadro político instável. A renúncia de Jânio Quadros e as dificuldades para que João Goulart assumira a presidência, as pressões que diversos grupos sociais realizam, contribuem para que a economia nacional desacelere ainda mais, levando muitas empresas de pequeno e médio porte a entrarem em crise, juntamente com o período de recessão que se instala logo após o golpe civil-militar de 1964.

BRESSER-PEREIRA (1968, p. 119) volta a destacar a união entre a burguesia industrial, e os demais setores capitalistas com fortalecimento relativo das esquerdas no país, onde, dessa forma, passávamos de um período de políticas populistas para um período de políticas ideológicas, rompendo-se, assim, as antigas alianças que levaram o Brasil a uma nova realidade de políticas sociais e econômicas, conforme o interesse e a força de que cada grupo dispunha.

O censo industrial de 1950 revela que tínhamos na época 3.863 empresas no grupo; metalúrgica, mecânica, material elétrico e material de transporte, com um capital aplicado de Cr\$ 7.843. 423²⁷, empregando um total de 141.561 pessoas. No subgrupo; Fabricação de peças e montagem de automóveis, caminhões e veículos congêneres; um total de 100 estabelecimentos e no subgrupo; Construção de carrocerias para veículos a motor; 101 estabelecimentos, ou seja, 201 empresas estavam diretamente ligadas à produção de veículos e peças de reposição.

Já o censo industrial de 1970, apresenta um total de 2.331 empresas destinadas apenas a produção de componentes veiculares. Todavia, isso não significa uma maior

²⁶ Para melhor compreensão sobre a atuação da Fábrica Nacional de Motores, sugiro a leitura dos seguintes trabalhos: ALMEIDA, M. W. Z. de. Indústria automobilística, política e desenvolvimento: Os casos da FNM e IBAP. Dissertação (PPGH/PUCRS) (2010). RAMALHO. José Ricardo. Estado Patrão e luta operária: O caso FNM. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

²⁷ Valor atualizado para R\$ 10.629.903,10 em 01 de fevereiro de 2016.

independência brasileira em relação aos países industrializados, muito pelo contrário, aumentou-se o grau de dependência na medida em que com a inserção da indústria automobilística e a maior complexidade econômica, exigiam investimentos de capitais cada vez maiores, e todos vinham das economias centrais, ampliando a dependência brasileira. Concordamos com as observações de Bresser-Pereira quanto à participação do empresário nacional no processo de industrialização, todavia estes não possuíam grande poder financeiro frente aos industriais estrangeiros. Neste sentido, Queiroz (1965) destaca:

Entre os conglomerados com um capital superior a 4 bilhões de cruzeiros, mais da metade eram estrangeiros e em maioria norte-americanos; acima de 10 bilhões de cruzeiros, apareciam 12 grupos estrangeiros e só cinco nacionais. Quanto maior é o grupo econômico, maior é a possibilidade de que seja estrangeiro. (QUEIROZ, 1965 apud GALEANO, 2005 p.281).

Conforme o relatório sobre as economias de escala na indústria automobilística brasileira, redigida por Eros Orosco para a CEPAL, em 1963 existiam 1200 empresas produtoras de peças, qualificadas como de pequeno porte com até 30 funcionários. Muitas não se dedicavam exclusivamente a indústria automobilística; conseguindo assim; aproveitar toda a sua capacidade produtiva instalada. Para a produção das montadoras, estimou-se que cerca de 60% do valor final dos veículos eram despesas na rede de autopeças. Dentre as 11 montadoras atuantes, a *“Willys-Overland é a de integração vertical mais intensa, subcontratando cerca de 45 por cento no máximo, e SIMCA a que mais recorre a subcontratar [cerca de 80 por cento]”* (OROSCO, 1963 p.3) (grifo do autor).

Na virada para a década de 1970, o Brasil ocupava a liderança na produção automobilística no âmbito da América Latina e a 10ª posição à nível mundial, subindo para 9ª quando se considera apenas os automóveis. Conforme Occhini (1970), apesar do crescimento de 130,6% na produção automobilística entre 1967 e 1969, o valor das vendas decaíram 2%. Já as remunerações, acompanharam o crescimento do salário mínimo mantendo-se; em média; 370% acima deste no mesmo período. A produção de veículos por trabalhadores obteve um crescimento de 21,7%, todavia não houve um crescimento significativo no consumo energético, o que indica que o aumento na produção se deu por consequência de melhorias não industriais.

1.3 Avanço tecnológico e as rupturas do sistema: a disputa em nível internacional e suas consequências no Brasil

Com a recuperação industrial da Europa, entre os anos 50 e 60, e o reaquecimento do seu mercado consumidor, surge uma disputa pelo seu mercado entre as montadoras nacionais e as norte-americanas europeizadas, no Brasil, como vimos anteriormente, até a primeira metade do século passado o domínio do mercado era europeu. Sem o pleno domínio do sistema “fordista”, *“a Europa dos anos 60 introduz os trabalhadores imigrantes para pressionar os custos para baixo”* (GOUNET, 2002, p. 23). A partir dos baixos salários dos imigrantes, as montadoras europeias conseguem reduzir os custos finais de seus produtos e assim oferecer alguma concorrência contra as potências norte-americanas. *“Os operários são submetidos a condições cada vez piores. Daí a crise do sistema, a crise do fordismo”* (GOUNET, 2002 p. 23).

Todavia, outro importante fator que deve ser considerado ao se analisar a crise do “fordismo”, é o surgimento indústria automobilística japonesa. Conforme Womack (1992), em meados dos anos 50, o MITT²⁸ propôs que as pequenas montadoras japonesas se fundissem em apenas duas ou três e com atuação em áreas distintas do setor, onde não disputassem pelo mesmo mercado doméstico. Entretanto, não houve consenso entre as montadoras e o plano não vingou. No entanto, ainda existia a necessidade de se fazer frente à concorrência norte-americana, disto surge o Toyotismo²⁹ com a ideia de produção enxuta, que no contexto de desvalorização da mão de obra, principalmente na Europa, conduziu o “fordismo” a sua crise.

Na Inglaterra dos anos 50, a indústria automobilística impulsionou as exportações, as empresas recebiam do governo cotas de aço conforme os seus desempenhos nas exportações, enquanto o mercado interno era restringido, politicamente, como meio de se controlar a inflação. Silva (1990) chama a atenção para o avanço da Alemanha como maior exportador mundial, superando, em 1956, a Inglaterra. Conforme a autora, a baixa qualidade, a pouca confiabilidade e o maior controle de importações de outros países levou a indústria inglesa à perda de mercados.

²⁸ Ministério do Comércio Exterior e Indústria do Japão.

²⁹ Para uma melhor análise sobre o Toyotismo ver: GOUNET, Thomas. Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel e WOMACK, James P. JONES, Daniel T. ROOS, Daniel: A máquina que mudou o mundo.

Em Portugal, a tentativa da FAP³⁰, em 1959, mostrou-se infrutífera. Em 1963, seus empresários procuraram investir na fabricação de máquinas agrícolas, entretanto, também não foram bem sucedidos. Segundo Féria (1999), a proposta da FAP era a de trabalhar em parceria com montadoras norte-americanas, para a importação principalmente de motores, porém não levaram em conta os baixíssimos níveis do consumo português. Eram inspirados mais pelo patriotismo do que por um espírito empreendedor. Possivelmente a iniciativa da FAP possa ter sido inspirada pela experiência da EDFOR que, entre 1937 e 1952, produziu automóveis em alumínio com motores FORD V8. A eclosão da Segunda Guerra Mundial trouxe graves problemas financeiros para a empresa, que encerrou suas atividades em 1952. Nesta época, o governo português optou em seguir a estratégia dos países em desenvolvimento e oferecer subsídios para a implantação de montadoras. A partir disto, no decorrer dos anos sessenta, se instalaram em Portugal a Opel³¹, Ford, Citroën, Fiat, Barreiros e Berliet.

Nesta época, a Espanha conquistava a sua marca própria com a Seat, através da obtenção de licença para produção de veículos e componentes Fiat. Na Grécia, em fins de 1962, a Farke ampliava sua produção com uma nova fábrica, enquanto que o governo passava a estudar parcerias para a implantação de um parque automobilístico. Entre as empresas que já haviam se manifestado estavam: a francesa Peugeot, a italiana Fiat, a norte-americana American Motors e a grega Viamax.

Em fins dos anos 50, Alemanha, Bélgica, Dinamarca, França, Holanda, Irlanda, Itália e Luxemburgo aboliram suas barreiras comerciais, criando a Comunidade Econômica Europeia (CEE). Tal medida buscou preservar a economia Europeia das investidas de outras potências capitalistas, neste caso dos Estados Unidos, apesar de não se poder desconsiderar a indústria japonesa. Celso Furtado (1968) destaca o desempenho das grandes empresas norte-americanas instaladas no estrangeiro, expondo que, em 1957, 45 empresas controlavam 75% do total dos investimentos diretos no setor manufatureiro, 143 firmas dominavam 81% do total dos investimentos. Outro problema que Furtado destaca é o fato de a empresa estrangeira adquirir o monopólio de certa área e assim poder exercer influências no centro de decisões do Estado, devido ao seu caráter monolítico.

No plano automobilístico, a solução encontrada pelas empresas inglesas, frente ao avanço da Ford, foi a da fusão. Em 1952, a Autin e a Morris fundiram-se, formando a BMC³². Conforme Silva (1990), a BMC tornou-se a maior empresa britânica, entretanto, sua renda

³⁰ Fábrica de automóveis portugueses.

³¹ Fábrica alemã adquirida pela General Motors em 1925.

³² British Motor Corporation.

ainda era muito inferior em relação à Ford, que teve, em 1956, um lucro de 45 libras por automóvel, enquanto a BMC possuía apenas 6,5 libras. A Leyland, buscando sobreviver em um mercado cada vez mais disputado, inclusive com a presença da Vauxhall³³, adquiriu, em 1961, a Standard Triumph, que já era proprietária das montadoras Aveling Bradford e Rover. Todavia, a indústria automobilística norte-americana também se ressentia da concorrência dos automóveis europeus em seu território, desde 1955, quando a Volkswagen passou a disputar fatias ainda não exploradas deste mercado, a partir da exportação de um automóvel compacto e econômico, o Fusca.

Em 1961, a revista brasileira de automóveis, Quatro Rodas, destacava a disputa pelo mercado norte-americano entre as montadoras daquele país e as europeias onde, apesar das grandes montadoras argumentarem não mais se preocuparem com a concorrência da Volkswagen com o *Fusca* e da Renault com o *Dauphine*³⁴, General Motors e Ford passavam a desenvolver automóveis mais econômicos e de pequeno e médio porte, fugindo do perfil dos “carrões” norte-americanos e adequando-se à demanda:

É o ataque: A Ford desafia Volkswagen e Renault

[...] Dizem os grandes táticos da guerra e do futebol que a melhor defesa é o ataque [...] até o fim do ano [a Ford] enriquecerá a sua linha de montagem com um “compact” de 1.500 cc [...] o novo automóvel – o primeiro desse calibre a ser produzido nos EUA – [...] passaria a constituir a arma mais afiada da Ford para dar combate aos concorrentes europeus, não somente nos Estados Unidos, mas também na Europa [...] A GM [...] até o fim do ano ou início de 1962 apresentaria um novo compacto. (QUADRO RODAS, 1961, p. 25). (grifo do autor).

Conforme a revista *Automóveis e Acessórios* (maio, 1963), a perda de 1% do mercado norte-americano representava uma perda de 45 milhões de dólares, daí a preocupação de que as montadoras europeias pudessem conquistar parte do mercado, afetando assim o equilíbrio entre a participação das fábricas americanas em seu próprio mercado. A Ford detinha cerca de 27% do mercado, enquanto a Chrysler, após perder cerca de 9% do mercado, atravessava um próspero período de recuperação, estabilizando-se com 12%, a American Motors ficava com 2% e a Studebaker, apesar do seu crescimento, não chegava a

³³ Subsidiária da General Motors na Inglaterra.

³⁴ No Brasil, o *Dauphine* também ficou conhecido com o nome *Gordine*; sua versão mais famosa; era importado pela Simca.

1%. Quanto à General Motors, esta dominava mais de 50% do mercado norte-americano, entretanto, já havia perdido cerca de 2% do mercado, entre 1962 e 1963. Quanto às montadoras europeias, estas procuravam também garantir o seu mercado doméstico, inovando tecnologicamente, conforme noticiado pela revista Quatro Rodas:

Nesse ínterim, que fazem as fábricas europeias? Há grande atividade na França [...] o novo Renault terá motor posterior de quatro cilindros e quatro marchas completamente sincronizadas [...] A Citroën lançaria o 3cv [...] com motor de 580 cc [...] e também o Coccinelle, uma versão esportiva do 3cv, porém [...] alimentado por injeção. [...] um novo Simca estaria sendo construído com o precípua objetivo de enfrentar a concorrência do Dauphine e do Volkswagen [...] os protótipos que estão atualmente sendo experimentados dispõem de motor traseiro de 948 cc. [...] teria sido também experimentado também um motor de 4 cilindros horizontalmente opostos, como o do Volkswagen.

Enquanto as fábricas francesas vão tomando suas precauções, também a Volkswagen alemã anuncia o VW 1.500 [...]. Tem motor traseiro de quatro cilindros a quatro tempos, resfriado a ar, colocado em posição rebaixada em relação a do sedan. [...] com isso pode dispor de um porta-malas traseiro além do dianteiro [...] será fabricado também um novo modelo de camionete. [...] o 220 SE da Mercedes [...] pode alcançar uma velocidade de 170 quilômetros por hora e é também o primeiro carro produzido pela Mercedes que adota os freios de disco.

[...] a indústria italiana não fica atrás [...] tratasse de um carro de linhas inspiradas no Corvaire [...] com motor de 1.300 cc e motor opcional de 1.500 cc, em condições de desenvolver uma velocidade superior a 150 quilômetros por hora. (QUATRO RODAS, 1961, s/p).

Quanto aos automóveis que estas empresas estavam desenvolvendo, destaca-se o VW 1.600, segundo descrição da revista, assemelha-se ao Fusca quatro portas³⁵, lançado no Brasil em 1968, e quanto a tal caminhonete, parece ser a Variant, que também passou a ser produzida no Brasil, a partir de 1968. Outro aspecto interessante está no fato de que alguns modelos europeus passaram a se inspirar no Corvaire, da General Motors, que fazia grande sucesso nos EUA. Seguiam esta fórmula a Fiat e a Renault, na Europa. No Brasil, o Corvaire inspirou, a partir de 1963, o Democrata, produzido pela IBAP.

Com a expansão da indústria norte-americana sobre o mercado consumidor europeu nos anos sessenta, o jornalista francês Jean-Jacques Servan-Schreiber passou a advertir que futuramente *“a terceira potência industrial do mundo, depois dos EUA e da URSS, poderá muito bem ser [...] não a Europa, mas a indústria americana da Europa – é válida também*

³⁵ Este modelo ficou popularmente conhecido, no Brasil, como saboneteira.

na área automobilística” (SERVAN-SCHREIBER, In: QUATRO RODAS, 1968, p. 87). As palavras de Servan-Schreiber contrastam com as disputas entre as montadoras na Europa.

Na Inglaterra, a Vauxhall, controlada pela General Motors, a Rootes, pertencente a Chrysler, e a Ford disputavam com as nacionais British Motors, Aston Martin e Rolls Royce. Está última, no entanto, possuía poucos interesses pelo mercado de automóveis. Segundo a revista Quatro Rodas (1968), a empresa estava mais interessada na fabricação de motores de avião, mantendo os automóveis apenas pela sua fama e tradição.

Nessa época, a BMC já havia se fundido com a Jaguar, formando a BMH³⁶ que, por sua vez, incorporava a Leyland, formando a BLCM³⁷, “[...] episódio que dá à Inglaterra uma organização gigante, formada por 12 fábricas (ou 12 marcas). (MECÂNICA POPULAR, abr. 1968, s/p. grifo do autor). Por fim, a Lótus, conforme informações da revista Quatro Rodas (1968), possuía independência duvidosa, após diversos acordos com a Ford.

Já na França, a Chrysler havia adquirido a Simca, ainda em 1963, e disputava agora o mercado francês contra a Citroen-Berliet, que havia se fundido com a Peugeot, a Matra, que era uma empresa aeroespacial do governo e que passava a dedicar-se também à fabricação de carros de luxo e esporte, e por fim, com a estatal francesa Renault, que liderava de forma tranquila o mercado interno. Atuava, ainda, no mercado espanhol, através da aquisição de 35% das ações da Barreiros, fabricante de caminhões e motores diesel, pretendendo também “construir uma nova fábrica na qual serão produzidos automóveis Dodge Dart. No primeiro ano essa fábrica poderá produzir 15.000 carros desse tipo”. (AUTOMÓVEIS E ACESSÓRIOS, nov. 1963, p. 22).

Na Itália, a Fiat, conforme a revista Quatro Rodas (1968), era a maior indústria de automóvel da Europa, controlando 75% do mercado europeu, e passava, agora, a investir em linhas de montagem na União Soviética e na África. A estatal italiana Alfa Romeo ganhava autonomia no mercado brasileiro, através da compra da estatal FNM, construía novas linhas de montagem, em Nápoles, e preparava o projeto Alfa-sud, que a levaria a atuar também em Portugal, entretanto, já surgiam rumores da sua privatização para a Fiat. Outra italiana, a Maserati, tinha 70% das suas ações nas mãos da francesa Citroen-Berliet; já a Innocenti e a Lancia disputavam, principalmente pelo mercado de carros esportes, com a Ferrari e todas disputavam com as norte-americanas, principalmente a Ford.

³⁶ British Motor holdings.

³⁷ British Leyland Motor Corporation.

Na Alemanha, a Mercedes-Benz, Volkswagen, Porsche, NSU e Auto-Union³⁸, após uma queda de 25% nas vendas, uniram-se em uma frente única contra as gigantes norte-americanas que atuavam no país; apenas a BMW-Glass, que se encontrava em expansão, ficou de fora da frente. Entretanto, a indústria alemã possuía cerca de 60% das importações de automóveis dos norte-americanos. Segundo a revista Quatro Rodas, “*Os alemães, através da Volkswagen, são a tropa de elite na invasão no mercado consumidor americano. A indústria alemã vende mais carros na América que em sua terra natal*” (QUADRO RODAS, 1968, p. 88).

É tendência universal a concentração das indústrias no ramo do automóvel. Na França [...] obedecendo à orientação recomendada pelo governo, várias grandes companhias se uniram. Na Alemanha, igualmente. Nos Estados Unidos bem sabemos como as 700 e tantas fábricas de automóveis que já existiram ficaram reduzidas a meia dúzia, das quais apenas três são realmente grandes: Gm, Ford e Chrysler. (MECÂNICA POPULAR, dez. 1966, p.8).

O volume de vendas da Volkswagen, nos Estados Unidos, chegava a ser maior do que o da American Motors e o da Lincoln-Mercury³⁹. Além da invasão das montadoras europeias, existia a disputa, entre as suas próprias montadoras, pelo mercado doméstico. As quatro grandes empresas dos Estados Unidos - General Motors, Ford, Chrysler e American Motors - descobriam a fatia jovem do mercado e passavam a disputar, com veículos de médio porte, mais esportivos, e com altíssimas cilindradas, enquanto a Willys brasileira era adquirida pela Ford e sua matriz pela Kaiser Motors.

No que diz respeito à América Latina, na primeira metade dos anos 1960, possuía cerca de 50 fábricas de automóveis entre europeias e norte-americanas, além de algumas iniciativas locais, “*financistas mexicanos compraram na Alemanha toda a fábrica da falida Borgward, para instalar em seu país a primeira indústria de automóveis inteiramente mexicana*” (AUTOMÓVEIS E ACESSÓRIOS, mai. 1963, p.16). À frente do grupo estavam

³⁸ É o resultado da fusão entre a Dampf Kraft Wagen (DKW), Audi, Horch e Wanderer em 1932. Em 1928 a DKW alcançava a liderança mundial na fabricação de motocicletas, sendo que após a Segunda Guerra, a DKW foi obrigada a ceder parte dos seus desenhos de motocicletas para a Harley-Davidson dos Estados Unidos e a BSA da Inglaterra, como parte da indenização de guerra devida pela Alemanha. Outro problema foi à divisão da Alemanha, pois suas instalações ficaram no lado da Alemanha Oriental sob o controle soviético, sendo utilizadas para a criação da IFA (União Industrial para a construção de veículos). Diante disto, a fábrica DKW da Auto-Union teve de ser reconstruída, mas agora no lado da Alemanha Ocidental.

³⁹ Divisão da Ford nos Estados Unidos da América.

o fabricante espanhol de caminhões, Eduardo Barreiros, o industrial boliviano, Antenor Patino, e o milionário e advogado mexicano, Ernesto Santos Galinho, que criaram a Impulsora Mexicana Automotriz, com capacidade de produzir de 15 a 20 mil automóveis por ano, além do fornecimento de peças para os automóveis Borgward, espalhados pelo mundo.

Neste momento, atuavam no México oito montadoras multinacionais. Na Argentina, haviam sido atraídas vinte e seis montadoras, entretanto destas, apenas doze continuavam operando, sendo que as quatro maiores, Kaiser, General Motors, Ford e Fiat, possuíam capacidade de produção de 180.000 automóveis, para um mercado que, em 1963, havia consumido apenas 100.000 veículos. Quanto ao Brasil, em apenas seis anos da implantação do parque automobilístico, conforme a *Automóveis e Acessórios* (1963), já ocupava a nona posição em produção de automóveis, tendo nas primeiras posições Estados Unidos, Alemanha, França e Inglaterra. Tal marca foi atingida graças à política para atração de fabricantes, oferecendo-lhes créditos elevados e auxílios relacionados com impostos e direitos aduaneiros.

Entretanto, no cenário brasileiro, as montadoras sentiam os impactos; não apenas da competição entre suas matrizes, mas também dos problemas político-econômicos pelos quais o país passava. Os temores de falência eram grandes, já não existia mais a antiga demanda reprimida, os preços dos automóveis eram altos, os salários dos trabalhadores eram baixos e a indústria automobilística se caracterizava por não possuir modelos populares, *“O Brasil não é um país de população rica, mas se dá ao luxo de não fabricar um carro bom e barato. Nem mesmo o Volks é um carro popular”*. (MECÂNICA POPULAR, Abr. 1968, p.14).

Neste sentido, a revista alerta para o fato de que o fusca é popular nos Estados Unidos e na Europa, onde o automóvel é adquirido por trabalhadores ou adquirido como segundo ou terceiro carro da família. No Brasil, é diferente, o fusca é adquirido não pelos trabalhadores, pois estes não possuíam condições nem de comprar um automóvel usado, mas eram adquiridos pela classe média que, na Europa, seria atendida por carros mais sofisticados como o Fiat 125, o Renault 16, o Ford Cortina ou pelo Opel Kadett. Conforme a *Mecânica Popular*, um carro popular deveria ter como características: cerca de três metros de comprimento por um e meio de largura, espaço para até quatro pessoas, uma potência entre 30 e 35 HPs, motor de dois cilindros, com cilindradas entre 400 a 900cm³, consumo mínimo de dezoito quilômetros por litro e preço máximo de NCr\$ 6 mil⁴⁰.

⁴⁰ Valor atualizado para R\$ 61.617,15, em 1 de fevereiro de 2016.

A principal crítica da revista está justamente sobre a Fábrica Nacional de Motores, que *“teve chance – para não dizer obrigação de pensar e executar um projeto de carro popular [...], preferiu, desde o início, apelar para carros de luxo e protótipos GT”* (MECÂNICA POPULAR, Abr. 1968, p.14). Entretanto, a Mecânica Popular ressalta que, com onze anos de atraso, a FNM finalmente passava a pensar na possibilidade de desenvolver um automóvel popular, porém ainda se avaliava sobre a possível recusa do mercado, pois o brasileiro teria uma aversão ao “mais barato”, desta forma, era um risco o desenvolvimento do tal modelo para o mercado. Conforme pesquisa realizada pela Willys, *“teria constatado, igualmente, que o mercado brasileiro ainda não arquivou [...] a experiência fracassada da Romisetta”*. (MECÂNICA POPULAR, Abr. 1968, p.15).

Sobre o assunto, João Gurgel afirmava que carro popular não é o mesmo que carro depenado:

Andar de jipe, por exemplo, na cidade ou no campo, não dá complexo a ninguém, porque ele é daquele jeito mesmo. Mas isso é problema quando se trata de um carro igual aos outros, faltando alguns componentes que serão comprados gradativamente, o que fará o carro popular custar no fim das contas o mesmo preço que os outros. (GURGEL, apud MECÂNICA POPULAR, jan. 1966, p.33).

Isso porque existia a ideia de que se poderiam produzir carros populares apenas retirando recursos de modelos mais completos, ou seja, a fábrica iria utilizar a mesma planta de carroceria e componentes moto-propulsor para produzir um veículo mais “enxuto” em recursos, podendo assim abaixar o preço em relação ao mesmo modelo, caso fosse produzido com todos os recursos com os quais foi projetado. Conforme a revista Mecânica Popular (abr. 1968), cerca de 85% dos consumidores recorriam aos carros usados para sua primeira aquisição, pois seus valores estariam na faixa entre NCr\$ 4 mil e NCr\$ 8 mil⁴¹.

Desta forma, temos um importante nicho do mercado para ser explorado, entretanto ainda carente por produtos adequados, que poderiam desfazer a suposta má impressão deixada pela Romisetta⁴². Justamente buscando ganhar esta fatia do mercado é que a Macan lançara o

⁴¹ Valores atualizados para R\$ 41.078,10 e R\$ 82.156,21 respectivamente, em 1 de fevereiro de 2016.

⁴² Conforme o site especializado em carros, Best Cars Web Site, as Indústrias Romi haviam adquirido, no início dos anos 50, junto à italiana Iso, os direitos para a fabricação do automóvel popular Isetta no Brasil. Entretanto, com o decreto 41.018, de 1957, do GEIA, concedendo incentivos fiscais, cambiais e financeiros, entre outros, a empresas que produzissem automóveis com determinadas características, entre elas a capacidade para no mínimo

Gurgel, modelo popular com peso total bruto de 350 quilos, desenvolvendo uma velocidade média de 80 quilômetros por hora, a um consumo médio de 20 quilômetros por litro de gasolina, a meta da fábrica era de produzir 20 veículos por dia.

O Brasil, todavia, atravessava um período onde arriscar no mercado consumidor poderia significar despontar na frente, forçando as demais empresas a segui-lo, como exposto anteriormente por Gounet, ou em caso de recusa do mercado levá-lo à falência. Disto, Resende (1989) chama a atenção para a recessão que se estabelece no Brasil, percebida pela análise dos números de 1966, onde se verificará que as falências e concordadas teriam triplicado entre 1964 e 1966.

Assim, diante redução da demanda, o setor entra em crise, conforme estudos a distribuição da renda ocorria da seguinte forma:

Tabela 2: Distribuição da renda nacional (1960 - 1970)

% da população		1960	1970
A	1% da população de renda mais elevada	11,7%	17,8%
B	4% seguidos na escala	15,6%	18,5%
C	15% seguintes	27,2%	26,9%
TOTAL	20% da população de maior renda	54,5%	63,2%

Fonte: DUARTE, J. C. 1971. In. CAMARGO, C. P. F et. Al. 1975, p. 65. 51

A observação do quadro acima, revela que entre 1960 e 1970 a parcela da população que contempla os 5% mais ricos controlava, ao longo da década, entre 27,3% a 36,3% da riqueza nacional, enquanto que os 80% mais pobres controlavam, no mesmo período, entre 45,5% a 36,2% desta riqueza, respectivamente. Diante disto, percebe-se uma grande disparidade na distribuição da renda, o que ajuda a compreender como a indústria automobilística chega a sua exaustão, em menos de uma década após a sua plena instalação.

Tal situação termina conduzindo a uma nova reorganização do mercado automobilístico brasileiro. A Vemag, que num período anterior, entre 1963 e 1965, disputava o terceiro lugar no mercado de vendas com a Ford, é absorvida em 1967 pela Volkswagen. A International Harvester é comprada pela Chrysler em 1966, assim como a Simca, a FNM foi

quatro passageiros e com pelo menos duas portas, terminou por excluir o Isetta que, sem os incentivos, teve seu preço dobrado em relação aos concorrentes, inviabilizando sua venda ao consumidor.

privatizada, vendida para a Alfa Romeo em 1968, já a Willys-Overland foi adquirida pela Ford em 1969. Apesar da crise, os preços demoraram a baixar, somente a partir de 1967 o mercado passou a dar sinal de recuperação. Destaca-se, neste momento, o aparecimento de três novas empresas fabricantes de automóveis para disputar pelos escassos consumidores do mercado nacional, a Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, a Puma e Gurgel.

O Ministro Roberto Campos estimulou as fusões e incorporações de empresas, movimento que uniu a Ford à Willys e a Volkswagens à Vemag. O argumento era o de que ou a Indústria consegue pelas reduções diminuir seus custos e alargar o mercado, ou todas juntas acabarão morrendo (MECÂNICA POPULAR, 1968).

Cabe destacar que entre as empresas aprovadas pelo GEIA, Willys-Overland e Vemag possuíam mais de 50% de capital nacional, Mercedes-Benz e Simca possuíam 50% de capital brasileiro cada, General Motors, Ford, International Harvester, Volkswagen, Scania Vabis e Toyota, eram controladas pelo capital internacional. Por fim a Fábrica Nacional de Motores que possuía capital estatal nacional.

Apesar de gigantes em seu país, no Brasil a Ford e a Chevrolet não chegavam a assustar. Dedicadas ao mercado de caminhões, encontravam dificuldades em competir com a FNM e a Mercedes-Benz. Somente após a aquisição da Willys, é que a Ford entra no mercado de automóveis, apostando no projeto desenvolvido pela Willys, tem apenas o “trabalho” de inserir o seu logo para lançar o modelo Corcel. Já a General Motors através da Chevrolet, lançava no final de 1968 uma proposta europeia; o Rekord, que chegava da alemã Opel. Assim lançava-se no Brasil o Opala.

Dentre as montadoras aprovadas pelo GEIA, a Volkswagen é a que melhor se desenvolve, desbanca a Willys da liderança do mercado nacional em 1961, chegando ao final da década com mais de 50% de domínio do mercado.

A Willys-Overland, fundada em 1902 no Estado de Indiana (EUA), chega aos anos 50 em crise financeira, em 1953, é adquirida pela também norte-americana Kaiser Motors. Todavia a Kaiser, também com problemas financeiros, não consegue reverter à queda nas vendas e em 1955 encerra a produção de carros Willys nos Estados Unidos, mantendo apenas a linha Jeep. Com as oportunidades oferecidas pelo GEIA, a Kaiser Motors transfere todo o maquinário de produção dos carros Willys para o Brasil, equipando a sua subsidiária de

capital binacional fundada em 1952. Já a marca Kaiser Motors, passou a atuar na Argentina em 1956, sendo adquirida em 1970 pela Renault⁴³.

Cabe destacar que os capitais brasileiros sobre a Willys, eram oriundos da venda inicial de mais de 12 mil ações, que proporcionaram à empresa elevar seu capital de Cr\$ 116.000.000,00 para Cr\$ 696.000.000,00⁴⁴, atingindo posteriormente, a marca 40 mil ações vendidas entre 1958 e 1960. Através deste recurso, a empresa obteve sua expansão e o status de gigante no Brasil, permitindo que o controle acionário continuasse com a Kaiser Motors, uma vez que muitos possuíam pequenas cotas acionárias.

Já a francesa Simca, havia sido fundada em 1935 pela italiana FIAT, pois a empresa queria evitar os impostos de importação para a França, então criou uma indústria naquele país. As vésperas de vir para o Brasil (1954) a Simca pulava da 5^o posição para a vice-liderança do mercado francês ao adquirir a Ford francesa. Diferentemente da Willys, a Simca vinha num crescente, e assim se manteve até ser adquirida pela Chrysler em 1967. Em 1978 a Peugeot adquiriu a Simca, encerrando suas operações em 1981. No Brasil a Chrysler já havia encerrado as operações da Simca em 1969.

Criada por JP Morgan a partir da união entre empresas fabricantes de colheitadeiras, a International Harvester detinha sua força de atuação na produção de caminhões e máquinas agrícolas, apesar de liderar as importações de caminhões, durante a fase anterior a implantação do parque automotivo brasileiro, no período posterior encontrou dificuldades frente à FNM e a Mercedes Benz. Com dificuldades no mercado brasileiro e com a perda de parte significativa do mercado norte-americano de máquinas agrícolas para a John Deere, a International suspendeu sua produção em 1965, encerrando suas atividades no ano seguinte, tendo suas instalações vendidas em 1967 para a Chrysler.

Observando este quadro, podemos perceber que para muitas das empresas que aceitaram a proposta do GEIA, tinham no Brasil uma possibilidade para saírem de suas posições de fragilidade. De modo geral as montadoras que apresentaram projetos para a fabricação de automóveis, a exceção da VEMAG que era nacional, mas nacionalizava os veículos da problemática DKW da Auto-Union e a Volkswagen, que se expandia na Europa e EUA, para as demais o Brasil era uma espécie de último recurso. Algumas não possuíam fôlego nem mesmo para a implantação de seus próprios projetos aprovados pelo GEIA. A alemã Borgward; por exemplo; tem sua falência decretada em 1961. Outra alemã a NSU, após

⁴³ A Renault adquiriu a Kaiser Motors em sua totalidade; incluindo a matriz norte-americana e a divisão Willys. Já a subsidiária brasileira da Kaiser-Willys, estava nas mãos da Ford desde 1969.

⁴⁴ Valores atualizados para R\$ 48.741.643,16 e 168.615.620,11 respectivamente, em 1 de fevereiro de 2016.

buscar condições melhores na Argentina, é adquirida pela sua conterrânea Volkswagen, no pacote da Auto-Union.

Já a Fabral, consistia numa sociedade entre o grupo Matarazzo e a Alfa Romeo. Entretanto; receosa dos riscos a Alfa se retira do projeto optando fornecer licença para a FNM produzir o JK 2000. Sozinhos, o grupo Matarazzo também aborta o projeto. Pouco depois a Alfa Romeo adquiriria a estatal brasileira e ambas terminariam ainda nos anos 60, nas mãos da FIAT.

Quanto à inglesa Rover, apesar dos bons resultados alcançados com sua divisão Land Rover, sofria da forte concorrência das montadoras norte-americanas pelo mercado inglês, o que a faz desistir do Brasil, sendo adquirida em 1967 pela sua conterrânea Leyland Motor Corporation.

Outra empresa alemã que havia manifestado intenção em produzir automóveis no Brasil foi a Krupp⁴⁵, que criou no Brasil a Indústria Nacional de Locomotivas (INL). Sua pretensão era a de; não apenas produzir automóveis; mas também caminhões, máquinas agrícolas, ônibus e locomotivas. Entretanto a Krupp alemã passava por um processo de reestruturação, o que fez com que o projeto fosse abandonado, optando-se em produzir no Brasil apenas peças automotivas, assim os primeiros virabrequins produzidos no Brasil foram fabricados pela Krupp. Como estratégia de sobrevivência a empresa se retirou da fabricação de veículos, encerrando sua produção em 1968 e convertendo-se à siderurgia.

⁴⁵ A empresa havia apoiado o nazismo, teve grande parte da sua infraestrutura destruída ou confiscada, assim como a própria companhia. Em 1953 Alfred Krupp foi perdoado, recebendo novamente a posse de sua empresa e iniciando o seu processo de reestruturação.



Figura 2: Área de construção da Indústria Nacional de Locomotivas.
Fonte: Lexicar Brasil

Percebe-se que além dos problemas político-econômicos que o Brasil possuía, o próprio setor automobilístico possuía suas debilidades. Ao ser composto por empresas que atravessavam crises financeiras em suas matrizes ou por estarem receosos sobre o mercado consumidor, optaram em se estabelecer apenas no mercado de caminhões, salvo aí a Volkswagen. Galeano (2005), chama a atenção para política econômica adotada durante o governo JK:

O Estado assumia a coresponsabilidade para o pagamento das dívidas contraídas pelas empresas no exterior [...] mais de 80% do total das inversões que chegaram entre 1955 e 1962 provinha de empréstimos obtidos com o aval do Estado. Ou seja, mais de quatro quintos das inversões das empresas derivavam do sistema bancário estrangeiro. (GALEANO, 2005 p. 280).

Desta forma, garantiam-se subsídios para as empresas estrangeiras impulsionando um processo de desnacionalização da indústria brasileira. O resultado imediato conforme

Galeano foi apontado a CPI criada para investigar a atuação das multinacionais no Brasil. A comissão teria concluído que:

[...] o capital estrangeiro controlava, em 1968, 40% do mercado de capitais no Brasil, 62% de seu comércio exterior, 82% do transporte marítimo, 67% dos transportes aéreos externos, 100% da produção de veículos a motor, 100% dos pneumáticos, mais d 80% da indústria farmacêutica, cerca de 50% da química, 59% da produção de máquinas e 62% das fábricas de autopeças, 48% do alumínio e 90% do cimento. A metade do capital estrangeiro correspondia a empresas dos Estados Unidos, seguidas em ordem de importância por firmas alemãs. Interessa advertir, de passagem, o peso crescente das inversões da Alemanha na América Latina. De cada dois automóveis que se fabrica no Brasil, um provém da fábrica da Volkswagen, que é a mais importante de toda a região. A primeira fábrica de automóveis na América do Sul foi de uma empresa alemã, a Mercedes-Benz argentina, fundada em 1951. Bayer, Hoeschst, Basf e Schering dominam boa parte da indústria química nos países latino-americanos. (GALEANO, 2005 p. 282).

Ainda conforme Galeano, dos 24 maiores grupos nacionais com mais de 4 bilhões de capital, 17 possuíam ligações com grupos norte-americanos ou europeus, fosse por ações, ou por diretoria.

Diante do exposto, concluímos neste primeiro capítulo que a busca pela inovação no setor tem se mostrado essencial na luta pela liderança do mercado, assim a “busca pelo novo ou o fazer diferente” mostrou-se mais importante do que os ajustes de preços. Em termos de Brasil, o amadurecimento de uma burguesia industrial, mostrou-se importante para o processo de implantação do parque automobilístico no Brasil, todavia, tal processo foi possível graças à existência de políticas governamentais que viabilizaram a implantação do parque automobilístico, preservando os interesses locais.

Outro importante aspecto a ser destacado, esta no fato de que as debilidades socioeconômicas do Brasil se refletiram neste processo, fazendo com que as multinacionais que mais investiram no País fossem aquelas que enfrentavam problemas financeiros em seus países de origem, e não as empresas líderes, salvo a exceção da Volkswagen. Por fim, as políticas de atração das multinacionais terminaram por gerar o predomínio estrangeiro no setor industrial, imposto dificuldades concorrenciais para os empreendedores brasileiros.

2. EMPREENDEDORES E EMPREENDEDORISMO: UMA BRÈVE ANALISE DOS CASOS DE JOÃO GURGEL, ALDO BESSON E ILTEMAR GOBBI

O presente capítulo tem como proposta analisar o perfil dos empreendedores em questão. No caso de João Gurgel, partimos de análises discursivas a partir de entrevistas concedidas na mídia, e do livro biográfico de Lelis Caldeira. Já para os sócios Besson e Gobbi, fez-se uso de seus depoimentos nos concedidos através do recurso de História Oral.

Para tanto, assumimos o risco de uma aproximação com um trabalho biográfico, podendo parecer que há em alguns momentos uma possível exaltação a estes empresários, entretanto, é este um risco válido, pois, compreendemos que para se ter uma maior clareza a respeito das opções realizadas por estes empresários para seus empreendimentos, necessitamos perceber a trajetória de cada um, quais ideias defendem e como projetam suas próprias imagens.

Como abordagem inicial, partimos de um breve estudo sobre a constituição do empreendedor e suas principais características. Não temos aqui a pretensão de inserir novos elementos sobre o empreendedorismo, mas sim, buscar meios que contribuam para a compreensão da atividade empresarial de João Gurgel, Iltemar Gobbi e Aldo Besson.

Para tanto o primeiro ponto que se estabeleceu foi de distinguir duas importantes figuras; o empresário e o empreendedor. Barboza (2005), considera o empreendedor como um sujeito singular, apaixonado pelo que faz e que busca reconhecimento e a construção de um legado. Desta forma, o autor argumenta que o empreendedor é aquele capaz de identificar uma oportunidade, assumir os riscos e persuadir apoiadores para o negócio.

Concordando com Barboza, Dornelas (2001 p.37-38) destaca a capacidade do empreendedor em perceber oportunidades para a criação de um negócio assumindo os riscos calculados, acrescentando: *“Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar”*.

Entretanto, Schumpeter (1997, p. 136) destaca que: *“O empresário nunca é aquele que corre o risco [...] correr riscos não é em hipótese nenhuma um componente da função empresarial”*, todavia o empreendedor é: *“[...] aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação e novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”* Acrescenta também que o empreendedor não precisa necessariamente criar um novo negócio, mas pode inovar dentro de

atividades tradicionais, caracterizando-o como uma pessoa diferenciada, “*constituem um tipo especial e o seu comportamento é um problema específico, a força motriz de um grande número de fenômenos importantes*” (SCHUMPETER, 1997, p. 113). Neste sentido Fernando Henrique Cardoso complementa:

[...] os empreendedores são capazes de realizar as funções inovadoras não como quem descobre ou inventa novas possibilidades de combinação econômica, mas como quem as realiza. Isto é, trata de líderes, na medida em que a função do líder consiste em executar o que pode ter sido percebido por muitas pessoas, das quais os líderes se distinguem exatamente porque, ao perceber chances de inovação, transformam seus objetivos em ato antes que se extingam as possibilidades concretas de efetivá-los. (Cardoso, 1972, p. 25).

Por fim, Kirzner (1973 apud DORNELAS, 2001) entende o empreendedor como aquele que cria um equilíbrio em um ambiente de caos, destacando também a capacidade deste em identificar oportunidades, qualifica o empreendedor como um sujeito curioso e informado, e que faz uso do estudo para aumentar suas chances de sucesso.

Todavia a atividade empresarial se caracteriza como vimos em Schumpeter, pela ação de um homem de negócios que busca a racionalidade, sem impulsos, faz uso de planilhas, planejamentos e gráficos para analisar e calcular suas ações. Neste homem não há a busca pelo novo inexistindo assim a inovação, ao passo que de conservadora a empresa passa a se dirigir a um processo de estagnação, onde sem um novo impulso empreendedor fatalmente será superada por empresas inovadoras.

2.1 O sonhador

Assim era considerado João Augusto Conrado do Amaral Gurgel pela mídia, a imagem de homem sonhador criada pela imprensa se sobressaia a do empreendedor, ou a do engenheiro criador de veículos. A ideia de construir carros no Brasil não era nova, muitas outras iniciativas já haviam sido postas em prática, raras obtiveram sucesso⁴⁶. Sua forma de

⁴⁶ Destaque dado a Vemag, que conseguiu se desenvolver de forma independente, através obtenção das licenças e nacionalização de peças e componentes Auto-Union.

produção, também não era nova⁴⁷ e tampouco existia uma carência na oferta de automóveis, pelo contrário, havia um excesso de oferta se considerarmos apenas a população com real poder de compra, como podemos perceber no capítulo anterior.

O Governo de Castelo Branco havia extinguido o GEIA e, em seu lugar, nascia o Geimec⁴⁸, a partir da junção dos seguintes grupos executivos: GEIA, GEIMAR e GEIMAPE⁴⁹, em um único grupo. Conforme Latini (2007), entre as propostas do novo grupo executivo para a indústria automobilística, era a de que temos que “*evitar a proliferação de novas unidades industriais, que geraria capacidade ociosa e elevação de custos, pela redução do volume de fabricação de cada unidade*” (LATINI, 2007, p.275). Tal medida pode ser caracterizada como uma proposta de fechamento do mercado brasileiro na área da indústria automobilística, que procurava agora proteger as indústrias que aqui se encontravam. Para tanto, entendia-se que o caminho mais correto para o setor era o de fusões.

Diante desta situação, como explicar o investimento para a criação de uma fábrica de automóveis nesse contexto? Talvez a resposta seja simples, o sonho! Por mais que este rótulo de sonhador incomodasse a João Gurgel, foi justamente a sua luta pela realização deste sonho que o conduziu ao longo dos anos, a cada realização, um novo sonho surgia, e de sonhos em sonhos, a Gurgel Motores cresceu e produziu mais de 40 mil veículos.

Possuidor de uma grande inquietude, Gurgel cedo teria manifestado o gosto pelo invento, como argumenta Caldeira (2004), ainda na infância passava os dias na oficina que havia ao lado de sua casa, era uma marcenaria, lá o menino pouco se importava pelos brinquedos que eram produzidos, seu interesse estava centrado nas ferramentas e nos processos de produção que envolvia a confecção dos produtos. Aos cinco anos, resolveu que levaria luz ao galinheiro, para que as galinhas pudessem enxergar a noite, pediu para que seu irmão Mario segurasse o soquete com a lâmpada e ementou alguns fios até a cozinha, onde pode conectar à tomada, foi quando escutou um estouro e seu irmão correndo pelo pátio pedindo socorro pelo choque que havia recebido.

Pouco tempo depois, surgia em João Gurgel, o desejo de fabricar carros, após seu primo ganhar um carrinho de rolimã, Gurgel resolveu que faria o seu próprio carrinho. Para tanto, o menino transformou seu triciclo em bicicleta, a novidade agradou a outros meninos.

⁴⁷ A IBAP, já havia passado pela experiência da produção através da fibra de vidro.

⁴⁸ Grupo Executivo das Indústrias Mecânicas.

⁴⁹ Respectivamente, Grupo Executivo da Indústria Automobilística, Grupo Executivo da Indústria de Máquinas Agrícolas e Rodoviárias e Grupo Executivo da Indústria Mecânica Pesada.

Assim Gurgel passou a transformar os triciclos das crianças vizinhas em bicicletas e como pagamento, recebia a roda que sobrava e que iria equipar o seu carrinho.

Em 1932 em meio a Revolução Constitucionalista, aos seis anos de idade, João Gurgel e seu amigo Zezinho escutaram no rádio que o exército brasileiro precisava de mica⁵⁰:

Imediatamente, interromperam a brincadeira e correram para um barranco, onde acreditavam que havia mica o bastante para render alguns trocados. Começaram a cavar. Durante dias o ritual se repetiu. Após uma semana, concluíram, com as mãos já doloridas, que não estavam sendo muito produtivos. Gurgel não desistiu. Comprou um livrinho que ensinava a fazer dinamite. Ficaram entusiasmados com o quanto de mica poderiam extrair sem fazer força. [...] foram à farmácia comprar alguns produtos para a fabricação do artefato. O farmacêutico, por intuição ou por conhecer a fama de João, avisou seu pai. E a “fortuna” de mica deve estar enterrada até hoje na cidade de Franca.(CALDEIRA, 2004, p.20).

A engenhosidade de Gurgel não parou aí, na mesma época, o menino descobriu o funcionamento do rádio, assim montou junto ao seu amigo Zezinho um rádio de galena. O rádio funcionava bem, entretanto sintonizava apenas as estações de Franca, foi quando Gurgel teve a ideia de lançar fios de cobre amarrados a pedras nas linhas telefônicas, pois se as linhas telefônicas iam até São Paulo, ligando o seu rádio as linhas eles conseguiriam sintonizar os rádios de lá. O resultado da experiência foi à falta de comunicação dos telefones de Franca por alguns dias.

Analisando os relatos de Caldeira, facilmente percebemos João Gurgel como uma criança inquieta e criativa. Temos aí um importante aspecto que pode contribuir para a compreensão e de sua característica empreendedora. Para tanto, partimos da compreensão de que uma criança criativa, que sonha, imagina e cria meios para resolver seus problemas, se torna um adulto criativo que desenvolve suas capacidades de inovar, submetendo-se aos riscos eminentes. Neste sentido, Dolabela (2003, p.26. apud. Santiago, 2009, p. 87).

Empreender é um processo humano, com toda a carga que isso representa: ações dominadas por emoção, desejos, sonhos, valores, ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambiguidade e no indefinido; consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não percorridos;

⁵⁰ É um minério usado como isolante térmico.

rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidades sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro.

Assim a engenhosidade de João o conduziu para o campo da Engenharia Mecânica-Eletricista, onde obteve sua bolsa de estudos nos Estados Unidos, quando passou a estagiar na General Motors. Como o estágio não era remunerado, Gurgel aproveitou um projeto da GM que pagava por ideias que pudessem agregar valor a tecnologia de seus veículos, e assim garantiu uma boa renda com dezenas de ideias por mês.

Retornando ao Brasil em 1953, João Gurgel passou a trabalhar como assistente da presidência da General Motors. Passados alguns anos, foi contratado pela concorrente Ford como o engenheiro mais bem pago da época, além de participar como membro do GEIA. Certo dia, em meio a uma reunião do GEIA, Gurgel teria convidado aos integrantes a irem à rua para andarem num carro que estava estacionado em frente ao prédio, após o passeio, questionado sobre do que se tratava, respondeu *“Nós montamos este carro usando o chassi da picape. Com muito pouco investimento a Ford pode vir a produzir veículos no Brasil”* (GURGEL, apud, CALDEIRA, 2004, p.33). Em reservado um diretor teria dito a Gurgel:

Gurgel, ponha uma coisa na sua cabeça: a Ford nunca vai produzir veículos neste país. Nós temos um levantamento mostrando que a renda média anual no Brasil é menor que 100 dólares per capita. Vocês brasileiros não tem dinheiro para comprar um automóvel, mas precisam de caminhões para transportar os produtos que fabricam ou importam, já que não possuem uma infraestrutura ferroviária.

Nitidamente irritado, Gurgel interrompeu a explicação do diretor.

A sua estatística está errada e sua teoria também. Eu, por exemplo, tenho vários tios que são fazendeiros. Eles têm um alto padrão de vida, produzem bens e consomem alimentos gerados dentro da sua própria fazenda. A renda deles não está incluída nas suas estatísticas.

E digo mais. Vocês estão fazendo uma grande besteira de não querer produzir veículos aqui. Se vocês não confiam no Brasil, eu também não tenho confiança nesta empresa. (CALDEIRA, 2004, p. 33).

Ansioso por realizar seu sonho de fabricar seus próprios automóveis, e incentivado pelo sogro, na época presidente da Associação Comercial de São Paulo, Gurgel juntou dez mil dólares, se demitiu da Ford e arrumou alguns sócios, nascia ai a Moplast. Entretanto uma empresa não se constrói apenas com sonhos, numa empresa moderna, análises, projetos e planejamentos tornam-se essenciais, pois o ambiente encontrado por Gurgel, Besson e Gobi, é

diferente daquele encontrado pelos empreendedores de fins do século XIX e início do século XX.

Naquela época o surgimento das indústrias estava, em certa medida, ligado a evolução do trabalho artesanal da pequena produção familiar, normalmente com pouca ou nenhuma especialização técnica. Outro importante fator consiste na construção de relações pessoais que, ocorriam de forma muito mais direta, criando diversas possibilidades de investimentos. Em outras palavras, se em tempos passados bastava ser inventor, ou empreendedor para obter sucesso nos negócios, na segunda metade do século XX, o processo havia se modificado, exigindo que o empreendedor fosse também um empresário.

Aproveitando o surgimento de uma nova classe média, composta por profissionais liberais e pequenos empresários, como destacou Bresser-Pereira (2003), a Moplast situa o seu foco principal na fabricação de luminosos de fibra, buscando atender a nova demanda que surgia com esses novos empreendimentos. Todavia o sonho de Gurgel era o de tirar o projeto do Tião da gaveta⁵¹, entretanto, encontrou dificuldades para a compra dos motores.

Disto resolveu que iria produzir karts de competição, inclusive o motor, era a Mo-kart, criada em sociedade com Silvano Pozzi. Os karts fizeram sucesso, pilotos consagrados posteriormente, teriam iniciado suas carreiras com os karts da Mo-kart, entre eles: José Carlos Pace, Émerson e Wilsinho Fittipaldi. Entretanto, os custos necessários para a promoção das competições eram muito altos, deixando o saldo próximo à zero.



Figura 3: Kart produzido pela Mo-kart

Fonte: Museu do Kart

⁵¹ Tião foi o nome dado por Gurgel para o seu projeto de automóvel apresentado como trabalho de conclusão do curso de engenharia. Como o professor havia solicitado um projeto de guindaste, reprovou o projeto de Gurgel, concedendo-o 24 horas para a apresentação do projeto de guindaste.

Em 1964, João Gurgel deixa a Moplast e funda a Macan Veículos, como uma concessionária Volkswagen, entretanto, Gurgel continuava com a fabricação do kart e agora fabricava também carros motorizados para crianças. No ano seguinte obtém junto a Schultz Wenk, presidente da Volkswagen, um chassi, onde foi encarroçado o Ipanema, projetado e produzido pela Macan.



Figura 4: Gurgel Ipanema
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Figura 5: Mini carro Gurgel Jr.
Fonte: Gurgel Clube

O veículo criado por Gurgel era com carroceria em vibra de vidro, com técnica adquirida durante os estágios nos Estados Unidos. No mesmo ano, a Ipanema foi apresentada no salão do automóvel, onde o veículo fez sucesso, recebendo duzentas encomendas, entretanto *“Gurgel não conseguiu convencer um dos sócios a entrar na aventura. O setor de carros era quase um hobby e não tinham dinheiro para produzir duzentos veículos”* (CALDEIRA, 2004, p.39).

Após uma briga com o departamento comercial da Volkswagen, Gurgel tem suspensa a sua concessão de revenda e o fornecimento dos chassis de que necessitava para a produção dos Ipanemas, que se seguiam em um pequeno barracão ao lado da revenda:

Foi a minha sorte: fiz uma carta violenta à Volks, denunciando vários problemas internos. Werner Schimit, naquele tempo presidente, me chamou e devolveu a revenda. Então, negociei: “vamos fazer uma troca, eu não quero mais a concessionária, e vocês me garantem novamente o fornecimento de chassis para os meus carros”GURGEL, apud. CALDEIRA, 2004, p.39).

Com o aceite de Schimit, João Gurgel suspendeu a produção dos mini carros, vendeu a Macan para o empresário Silvio Santos e fundou em 1969 a Gurgel Indústria e Comércio de Veículos Ltda. Assim a empresa inicia suas operações com quatro funcionários e capacidade de produção de quatro veículos por mês. Entretanto, o chassi da Volkswagen, limitava a Ipanema a categoria de buggys⁵².

⁵² Consiste num veículo de uso recreacional, normalmente não possui capota, é curto e com grandes e largos pneus.



Figura 6: Buggy Glaspac.

Fonte: Flashbackers



Figura 7: Anúncio buggy Glaspac.

Fonte: Flashbackers

Determinado em fazer com que o projeto Tião ganhasse as ruas, Gurgel procurou inovar, assim criou e patenteou o sistema Plasteel. Tal inovação permitiu a Gurgel abandonar os chassis da Volkswagen para a produção de seus veículos.

Ao analisar o empreendedorismo brasileiro, Jacques Marcovitch trabalha o conceito de trabalhadores e aventureiros⁵³, como meio de identificar os empreendedores brasileiros do

⁵³ Tomando por base Sergio Buarque de Holanda, Marcovitch aponta o aventureiro como alguém que prefere o atalho ao caminho, enquanto que os trabalhadores percorrem uma trilha retilínea.

início do século passado. Assim, podemos qualificar Gurgel como um misto, se por um lado foi um aventureiro, na busca da concretização de um sonho, por outro foi um trabalhador obstinado, tendo de enfrentar um ambiente dominado por grandes empresas internacionais, num esforço persistente e em busca do máximo aproveitamento das oportunidades que surgiam.

Diniz (1978), chama a atenção para a fragilidade deste grupo que se inseria entre “a maré e o rochedo” ou seja, estava entre os interesses do capital estatal e os do capital internacional. Essa questão nos remete novamente às questões levantadas ao longo do trabalho de dissertação, onde se observou que a constituição de laços políticos tornavam-se mais eficazes do que a viabilidade financeira para a constituição do projeto empresarial. Analisando o desenrolar do caso IBAP, viu-se que apesar de Nelson Fernandes possuir toda a infraestrutura necessária para iniciar a produção⁵⁴, e uma imensa capacidade financeira adquirida através do sistema de venda de ações diretamente ao consumidor, o empresário teve de desistir da empresa que terminou fechada pelo governo federal.

Oportunamente, cabe aqui ressaltar a declaração, Maria Cristina Gurgel⁵⁵, afirmando que o motivo da falência da Gurgel Motores foi a de que seu pai havia sido um excelente engenheiro e um ótimo empresário, entretanto, foi um péssimo político. A esse respeito Cardoso (1972), destaca as transformações nas estruturas da sociedade, onde o poder que antes estava situado na linha da propriedade passa para a autoridade, fazendo com que “*as posições-chave do executivo, legislativo ou judiciário, e não os capitalistas, representam as camadas dominantes*”. (CARDOSO, 1972, p. 20).

Em termos de mercado, na virada para os anos 70, a disputa se dava entre as grandes empresas multinacionais, a Chevrolet atuava com o Opala como modelo de luxo e o Chevette para os consumidores de menor poder aquisitivo, a Ford disputava o mercado diretamente com a Chevrolet, assim lançava o Marverick e a família Corcel⁵⁶. A Volkswagen líder do mercado, vinha com diversos modelos derivados do Fusca; Variant, TL, SP-2 e Karmann Ghia⁵⁷; além do lançamento do Passat. Tínhamos ainda a Chrysler, que com uma participação

⁵⁴ Quando a fábrica foi fechada pelo poder federal, o empresário já possuía a área para a produção com os primeiros pavilhões prontos, todo o conjunto ferramental, as plantas do automóvel com o protótipo pronto, todas as estamparias e o conjunto motopropulsor concluído e com uma centena já produzida.

⁵⁵ Filha do já falecido empresário João Augusto Conrado do Amaral Gurgel.

⁵⁶ O Corcel foi todo ele projetado e desenvolvido pela Willys, cabendo a Ford apenas realizar o lançamento do automóvel.

⁵⁷ O automóvel é fruto da parceria de três empresas; a italiana Ghia projetou o veículo, enquanto que as alemãs Karmann e Volkswagen, produziram a carroceria e o conjunto mecânico, respectivamente.

menor no mercado, apresentava os Dodges Gran Sedan e Charger, o Le Baron e uma versão popular, o Dodge 1800, conhecido popularmente com Dodginho.

Por fim, temos ainda a FNM/Alfa com o 2.300 e a Puma com seus modelos esportivos; GTE e GTS. Diante do quadro, Gurgel, realizou diversas pesquisas de mercado e descobriu que o Ipanema era usado nas fazendas como substituto do jipe Willys. Conhecendo o processo de produção da Ford, João Gurgel concluiu que os Jipes Willys, agora produzidos pela Ford, seriam viáveis apenas a partir de 300 unidades por mês, sendo que na época a empresa produzia 340.

Desta forma João Gurgel descobriu um mercado onde a concorrência era menor e que poderia atuar. Sabendo que a Ford estava com a produção próxima ao mínimo necessário, debruçou-se a estudar a concepção adotada no Jipe. Concluiu que havia equívocos em seu conceito, pois era um veículo duro, projetado para o uso militar no contexto da Segunda Guerra, além do elevado consumo de combustível, era cansativo dirigi-lo. “[...], *uma pesquisa do Ministério da Agricultura indicava que 60% das pessoas que guiavam o jipe durante mais de dois anos acabavam com problemas de coluna*”. Conforme Lélis Caldeira (2004, p.44):

Para vender nesse mercado, Gurgel precisava fazer um carro diferente. Projetou, então, um carro com ênfase no conforto. Os bancos eram anatômicos e foram produzidos com o auxílio do médico Roberto Godoy Moreira, [...] especializado em coluna. Os assentos davam apoio ao rim e à coluna, [...] Além disso, desenvolveu uma suspensão de mola espiral e começou a vender sua ideia. Primeiro provou ao Ministério da Agricultura e a várias empresas que o fator mais importante era o homem, e que este estava sendo destruído por um veículo projetado para a guerra, que não era feito para um agrônomo percorrer grandes distâncias. Assim Gurgel foi introduzindo seus jipes no mercado. Os utilitários Gurgel tinham uma imagem jovem e esportiva, além de oferecer as indiscutíveis vantagens de baixo consumo e manutenção barata.

Diferentemente de Nelson Fernandes⁵⁸ que procurou criar uma fábrica independente das multinacionais, Gurgel buscou apoio nestas, estabelecendo um sistema de parceiras. Seu conjunto mecânico era fornecido pela Volkswagen. Para Volkswagen, essa parceria era interessante, pois lhes garantia a venda do conjunto mecânico para um nicho no qual não

⁵⁸ Fundador da IBAP – Indústria Brasileira de Automóveis Presidente.

possuía produtos específicos. Assim, de forma indireta a Gurgel na medida em que conquistava novos clientes, terminava beneficiando também a Volkswagen, fosse popularizando a mecânica Volkswagen no meio rural, fosse através do ganho indireto com as vendas da Gurgel.

Apesar de entrar numa disputa direta com a Ford, o nicho em questão não era prioritário para a multinacional, que destinou poucos investimentos para melhorias e inovação ao Jipe, mantendo produção do seu utilitário até 1983.

2.2 A curva da onda

Cerca de dez anos após a criação da Gurgel Veículos, surgia em Porto Alegre um automóvel esportivo diferente de tudo até então produzido no Brasil, era o Miura. O design do automóvel era fruto de um trabalho conjunto do empresário Iltemar Gobbi e do então estudante de arquitetura Nilo Laschuck, sendo lançado e produzido pela Aldo Auto capas. A empresa possuía dois sócios, Aldo Besson e Iltemar Gobbi, e atuava com foco principal no ramo de estofaria automotiva, mas desenvolvia também a reestilização de carros, tornando-os personalizados. Os carros da Aldo Auto Capas faziam sucesso nos salões automotivos, onde expunham suas criações, para tanto, faziam uso do estande da General Motors para apresentarem suas criações.

O caminho percorrido por estes dois empresários foi diferente do traçado por João Gurgel. Enquanto Gurgel tinha por impulso inicial a realização de um sonho, Gobbi e Besson partiram de análises da conjuntura da época:

Foi a única vez que me chamaram de louco, eu trabalhava com estofamento, Aldo Auto Capas [...] eu era inquieto, depois fui botando assessorio, roda, som, teto solar, e chega um momento que você tem que pensar pro dia seguinte, e ai eu vi a curva crescendo, e eu vi a oportunidade de fazer um carro diferente e tinha certeza que tinha mercado, o problema foi em convencer o meu sócio de fazer o carro, ele disse assim, tu ta louco, me chamavam do louco né [...] eu tinha que alterar porque eu via estofamento como nós fazíamos, era Aldo autocapas, aquilo ai parar, porque as fábricas estavam melhorando os carros, e eu então ai fazer o que? Daí fiz o Miura (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

A sociedade havia se formado há alguns anos, Iltemar Gobbi, havia chegado do interior do estado a Porto Alegre com cerca de 14 anos, foi quando começou a trabalhar com

carros, certo dia recebeu o convite para trabalhar em uma oficina, foi lá que conheceu o Aldo Besson. Passados alguns anos, surgiu a oportunidade de compra da oficina em que trabalhavam, aproveitaram a oportunidade e firmaram a sociedade. Até meados dos anos 70, obtiveram bons resultados com a estofaria e as customizações dos carros, foi quando Besson percebeu que, teriam num futuro próximo, de mudar de ramo devido às melhorias nos acabamentos dos veículos.

A ideia de Aldo, num primeiro momento causou surpresa e desconfiança. Os empresários se aproximavam dos 40 anos de idade, eram bem sucedidos e apesar das preocupações com o futuro, possuíam capital suficiente para investirem em algo menos arriscado. Entretanto, possuíam certo conhecimento técnico e adoravam trabalhar com carros, *“acreditávamos na época [...] que não seria tão difícil fazer um carro já que nós modificávamos quase todo o carro feito pela GM”* (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Todavia, produzir um automóvel é diferente de transformá-lo e requereria um conhecimento que os sócios ainda não possuíam. Outro fator importante, é que Besson e Gobbi iriam produzir carros num estado possuidor de uma indústria periférica. Disto podemos entender que teriam maiores dificuldades tanto para a obtenção de matérias-primas quanto para o escoamento da produção e obtenção de mão de obra qualificada.

Apesar dos planos governamentais para incentivar a industrialização no Rio Grande do Sul, a indústria gaúcha se desenvolveu atrelada as necessidades do campo, fosse com a produção de implementos e máquinas agrícolas, fosse à produção de carrocerias e componentes de caminhões, para a escoação da produção.

Analisando as tabelas abaixo, verificamos que a maior parte da produção metal-mecânica do Estado era destinada para outras regiões do Brasil, enquanto que uma menor porcentagem era exportada para outros países. Tais dados revelam que se por um lado os produtos da indústria metal-mecânica gaúcha possuíam competitividade quando exportados para outros Estados brasileiros, o mesmo não ocorria em âmbito internacional. O setor apresenta uma média de 26,16 anos de atividade das suas empresas, caracterizando-se como uma indústria jovem.

A partir da década de 1960, o Rio Grande do Sul passou a delinear novos caminhos para o desenvolvimento industrial, com base no combate aos pontos de “estrangulamento”, através dos investimentos em obras de infraestrutura e liberação de novas opções de crédito para as indústrias.

Esses fatores, combinados com o aumento da produtividade no ramo agrícola e a expansão do ramo das indústrias dinâmicas, no Rio Grande do Sul, convergiram para o crescimento da economia gaúcha e a consolidação de uma indústria competitiva. Assim, principalmente com a expansão da agricultura moderna, que estimulou o desenvolvimento da indústria gaúcha a partir da metade dos anos 1960, se em um primeiro momento a integração nacional permitiu o avanço da concorrência dos produtos produzidos fora do estado, em um segundo momento permitiu que diversos ramos da indústria gaúcha ganhassem espaço no mercado nacional e internacional (SILVA, 2006, p.113-114).

Tabela 3: Destino das vendas, segundo o tamanho das empresas e os ramos industriais, da Indústria Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul - 1977. (%)

Ramos industriais	Pequenas			Médias			Grandes			Total		
	RS	Outros Estados	Outros Países	RS	Outros Estados	Outros Países	RS	Outros Estados	Outros Países	RS	Outros Estados	Outros Países
Indústria pesada	-	-	-	36,0	63,0	1,0	31,8	45,8	22,4	31,9	46,1	22,0
Veículos	85,5	13,4	1,1	62,0	32,9	5,1	23,9	60,6	15,5	27,8	57,8	14,4
Estamparia pesada	72,8	27,2	-	64,4	35,2	0,4	21,0	69,7	9,3	24,5	66,9	8,6
Estamparia simples	79,0	20,9	0,1	54,4	45,6	-	18,0	75,0	7,0	42,5	54,9	2,6
Mecânica-hidráulica	36,3	63,7	-	30,0	70,0	-	42,0	58,0	-	39,1	60,9	-
Mecânica-elétrica	46,4	53,6	-	53,6	39,6	6,7	59,2	37,7	3,1	57,3	38,5	4,2
Serralheria	97,7	2,3	-	81,9	18,1	-	-	-	-	84,9	15,1	-
Fundição de ferro fundido	86,1	13,9	-	65,2	33,3	2,5	25,9	65,5	8,6	34,3	58,4	7,3
Fundição de não ferrosos	40,0	60,0	-	94,0	6,0	-	-	-	-	84,8	15,2	-
Eletro-metal-mecânica	98,1	1,9	-	30,6	68,1	1,3	6,0	84,1	9,9	8,5	82,2	9,3
Prestação de serviços	99,1	0,9	-	90,7	9,3	-	30,0	70,0	-	46,4	53,6	-
Metal-mecânica	76,8	23,1	0,1	59,9	37,3	2,8	25,9	61,8	12,3	30,9	58,2	10,9

Fonte: IEPE. Pesquisa PEME. Porto Alegre, 1979. In: Brumer, 1981, p.129.

Tabela 4: Idade das empresas da Indústria Metal-Mecânica, segundo o tamanho e o ramo, no Rio Grande do Sul.

Ramos industriais	Pequenas			Médias			Grandes			Total		
	Idade mínima	Idade média	Idade máxima	Idade mínima	Idade média	Idade máxima	Idade mínima	Idade média	Idade máxima	Idade mínima	Idade média	Idade máxima
Indústria pesada	-	-	-	53	53	53	16	47	127	16	48	127
Veículos	4	12	28	10	19	30	15	27	55	4	20	55
Estamparia pesada	12	17	25	2	21	56	15	39	81	2	26	81
Estamparia simples	0	14	35	0	29	102	65	65	65	0	20	102
Mecânica-hidráulica	4	4	4	36	36	36	10	10	10	4	13	36
Mecânica-elétrica	4	18	43	5	22	43	20	33	47	4	23	47
Serralheria	3	15	49	28	34	40	-	-	-	3	18	49
Fundição de ferro fundido	9	20	29	14	38	98	63	75	88	9	43	98
Fundição de não ferrosos	61	61	61	25	25	25	-	-	-	25	43	61
Eletro-metal-mecânica	2	4	6	7	18	30	18	23	27	2	15	30
Prestação de serviços	4	17	28	9	26	40	18	18	18	4	21	40
Metal-mecânica	0	15	61	0	25	102	10	38	127	0	24	127

Fonte: IEPE. Pesquisa PEME. Porto Alegre, 1978. In: Brumer, 1981, p.125.

Assim como João Gurgel, que desde criança demonstrava criatividade e inquietude, Iltemar Gobbi, logo demonstrou habilidade para os negócios. Natural de Casca, cidade do interior do Rio Grande do Sul, ainda criança empreendeu uma sociedade com um dos seus 10 irmãos, cortavam lenha para vender na vila, como o trabalho era penoso, e a maioria das pessoas pegavam lenha no mato, logo desistiram da venda. Em suas lembranças Gobbi destaca sua constante preocupação em ganhar dinheiro, procurando diferenciar de seus irmãos:

Nasci diferente, nasci com memória diferente, não sei se para pior ou melhor. [...] agradeço ao meu pai, que sempre as coisas que ele tinha, sempre me deixou a disposição, eu fui um cara bem sucedido desde piá. Enquanto todos estavam de chinelo eu já estava de sapato, eu era um colono, nasci colono e até os quatorze anos eu fiquei na colônia [...] sei plantar qualquer coisa e lavar. Quando meu pai comprou trator, eu sai de casa, fui exercer a profissão de estofador. Fui para a cidade, estudei um pouco mais; mas pouco; mas até os quatorze anos eu fiquei na colônia e não era por isso que eu deixei de ter as minhas coisas, embora colono eu tinha na época um terno, se chamava fatiota [...], eu tinha não um, mas duas, três, uma de cada cor, e isso eu consegui dar aos meus irmãos ciúmes, porque eu conseguia as coisas e eles não. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Assim, ao se autorretratar Iltemar Gobbi procura criar uma imagem empreendedora de si mesmo, de um jovem que estava sempre na frente dos seus irmãos e na busca pelo sucesso. Destacando sua vontade em ganhar dinheiro, Gobbi conta que ainda menino aproveitou as terras de seu pai para criar uma pista para carrinhos de lomba, a pista era sinuosa e contornava algumas pedras grandes e um pequeno rio. Gobbi cobrava alguns centavos para que outros pudessem correr em sua pista, vendia carrinhos de lomba para os que não possuíam e cobrava uma pequena porcentagem de uma família que vendia pastéis para os visitantes:

Eu fiz uma pista em que tinha que circundava muitas pedras dessas, então tinha que ter habilidade para fazer aquelas curvas pra descer lá em baixo. Lá em baixo, [...] se tu não viesse bem, caia dentro do rio, mas era um rio, pouca água, mas era motivo de chacota dos outros, o cara caiu na água né. [...] vinha muita gente, aqui em cima há um quilometro era onde tava a igreja e o budegão da colônia, em que aos domingos todo mundo se reunia lá para

ir no terço e também para namorar, jogar carta e ia bastante gente. Mas aos domingos de verão eles desciam de lá e os namorados e o povo desciam de lá e vinham aqui torcer pros filhos, torcer pelos amigos, o que fazia essa pista render, olha, vinha gente até de três, quatro quilômetros de distância com os carrinhos debaixo do braço.

Mas eu tinha um eixo da frente bem maior do lado da curva e que um carro meu, dificilmente caía na água, só se o cara fosse pixote desses. E eu vendia esses carros pros caras que não tinham, [risos] eu vendia e ganhava alguma coisa no carro. [risos] Mas ganhava também dos caras que vinham com os carros debaixo do braço, um pedágio ai, pouca, naquela época, R\$ 0,30 centavos, nem era centavos, era réis.

E tinha uma família vizinha nossa, que eles eram agregados, e tinha três filhos, aos domingos ela fazia pastéis e chá de mate, e aos domingos eles vinham pra cá e vendiam pra aquele povo todo, juntava ai umas cem, duzentas pessoas, [...] e todo mundo comprava um pastel e chá de mate, e eles me davam uma comissão [risos] era direito meu, porque eu reunia o povo, mas era pequena, coisa pequena, mas sempre dava alguma coisa, mas no inverno não podia fazer nada, era só os meses de verão. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Assim demonstrando criatividade e empreendedorismo, o jovem Gobbi conseguia obter uma renda extra, além daquela que obtinha ajudando o pai na produção da farinha de mandioca. Iltemar Gobbi desenvolveu ainda em sua infância, outras duas fontes de renda. A primeira foi a fabricação de carrinhos, costumava ir ver as vitrines das lojas e analisar os desenhos dos carrinhos, para posteriormente fabricá-los em casa e vender para a meninada. A segunda e até então o mais rentável empreendimento, foi à fabricação de carvão:

No verão eu fiz um buraco, mais ou menos como essa sala aqui, [...] na fazenda do meu pai tinha muito nó de pinho, a dar com pau, era uma fazenda com muitos pinheiros [...], então o meu trabalho era só juntar aquele nó de pinho, trazer e queimar prá fazer carvão, eu fiz carvão, queimei 50% daqueles nó de pinho [...].

Eu vendia muito carvão, ai eu comprei um cavalo, utensílios que precisava, muito bonito, marron e comprei bicicleta, só eu tinha bicicleta, e comprei todas aquelas roupas, sapato e chapéu, dinheiro tinha. Há sessenta anos atrás, o cara ter um cavalo, bem encilhado, tinha que ser nego bom, senão não tinha, ou filho de pai rico. Eu tinha, meus irmãos não tinham, mas eu tinha. Ia no baile, com a roupa boa, sapato, os outros não tinha, eu tinha, trabalhava que nem um boi, mas eu tinha. Nenhum deles me deu uma mão pra fazer aquele buraco [...] depois que o buraco tava pronto e eu comecei a ganhar dinheiro, daí todo mundo queria, ai é mais fácil né, mas vai pagar por isso ai. E ai com quatorze anos fui prá Carazinho, fui aprender profissão, fui estudar e o buraco ficou lá. Os meus irmãos usavam o buraco e me pagavam uma comissão pelo buraco, mas era muito pequeno, mas o carvão nunca parou, claro que anos depois não se fazia mais. Mas foi uma indústria que eu fiz e que deu certo [risos]. Mas essa indústria, eu trabalhava do meio-dia depois

do almoço até as três, porque tinha muito sol, e toda a família fazia um descanso na hora do meio-dia, e se ia prá roça às três horas e se ficava lá até que enxergava. E nessas três horas aí, é que eu fiz o buraco, e a primeira queimada foi no sábado, tava todo mundo em casa e eu fui lá pra cuidar do fogo [...], eu queria comprar um carro, na minha cabeça, o carro era em primeiro lugar. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Disto, podemos perceber características empreendedoras em Gobbi, e que encontrará em Besson um multiplicador desse potencial. Suas habilidades permitiram que se antecipassem a crise que se desenhava para o futuro da Aldo Autocapas. Optaram por um negócio de risco, mas conseguiram se inserir num segmento do mercado automobilístico pouco atraente para as empresas que já atuavam no Brasil.

Assim optaram pelos carros esportivos, e mesmo neste segmento, escolheram um público bem restrito e com alto poder aquisitivo. Pois assim fugiam também da concorrência com a Puma, que a essa altura, já estava consolidada no mercado, entretanto com um veículo mais barato que o da Besson e Gobbi, que trazia diversas inovações tecnológicas, e custava cerca de US\$ 40.000,00 dólares.

O momento econômico do Brasil não era dos melhores, enquanto João Gurgel iniciou sua produção no fim da crise dos anos 60 e início do chamado milagre brasileiro, Besson e Gobbi, iniciam no final do milagre econômico e se desenvolvem na crise dos anos 80.

A estratégia adotada para a produção dos veículos foi a mesmo que João Gurgel utilizou, assim compravam o conjunto mecânico da Volkswagen e adaptavam aos seus modelos. Desta forma inicialmente usavam o chassi Volkswagen, mas em seguida passaram a produzir os seus próprios. Internamente, Aldo Besson respondia pelo comercial da empresa, enquanto a Iltemar Gobbi respondia pela produção, já a parte de gestão era compartilhada. Entretanto, os sócios possuíam características diferentes entre si, enquanto Gobbi, buscava pela inovação na empresa, Besson, era mais centrado para as rotinas administrativas.

Podemos assim afirmar, que as motivações que levaram a estes empreendedores a criarem suas empresas, são bem distintas, apesar de ambos já serem empresários bem sucedidos e estarem ligados ao automóvel, seus motivos são diferentes. Enquanto João Gurgel busca a concretização de um sonho, Besson e Gobbi perceberam que o setor no qual atuavam, logo entraria em crise, surgindo assim à fabricação de carros como uma alternativa a esta crise que estaria por vir.

Outro importante aspecto está na formação e na história de cada um, João Gurgel era engenheiro, conhecia todos os processos de fabricação de um carro, ocupou cargos de direção nas duas principais fabricantes de carros dos Estados Unidos e participou GEIA. Possuía em sua rede de relacionamentos pessoas importantes, não apenas do cenário automobilístico nacional, mas também no meio familiar e nos setores econômico e político.

Entretanto, Aldo Besson e Iltemar Gobbi, possuíam uma origem humilde. Seus conhecimentos técnicos em relação aos carros construíram-se a partir da prática, primeiramente como funcionários da oficina mecânica e posteriormente como sócios-proprietários da mesma oficina. Em termos econômicos e políticos, a rede de relacionamentos destes, era bem mais modesta, resumindo-se a alguns executivos da General Motors. Porém conseguiram aproveitar as oportunidades que surgiam, mesmo partindo de um Estado periférico e com falta de mão de obra especializada no setor automotivo.

Se para Gurgel, tornar-se fabricante de veículos era a concretização de um sonho e uma realização pessoal, para Besson e Gobbi era uma alternativa prática e audaciosa. A opção pela criação da fábrica veio de estudos e análises de mercado, sobretudo da parte do Aldo Besson. Certamente possuíam em comum a dedicação e o amor pelo que faziam, talvez seja o amor que possuíam pelos carros e a criatividade que demonstravam desde crianças, é que tenha servido de combustível para que pudessem superar os obstáculos que surgiam, principalmente nos anos 80⁵⁹.

Todavia, os empreendedores se afastam novamente na percepção sobre suas potencialidades. Enquanto João Gurgel acreditava que seu crescimento seria duradouro e que poderia fazer frente às multinacionais, Aldo Besson e Iltemar Gobbi, afirmam terem a consciência de que aquilo era momentâneo, e que quando o mercado consumidor brasileiro “fosse aberto”, com a redução das taxas para as importações, não teriam meios para suportar a concorrência. Por fim cabe destacar Henry Ford como referencia de empreendedor para João Gurgel, assim, procurando construir sua imagem como o “*Ford brasileiro*”, Gurgel procurou seguir os passos iniciais do empreendedor norte-americano, principalmente no que diz respeito a mercado, pesquisa e inovação.

⁵⁹ Apresentaremos características da década de 1980 ao longo desta tese.

3. NACIONAIS FORAS DE SÉRIE

Neste terceiro capítulo buscamos identificar o crescimento da Gurgel Motores e da Besson, Gobbi S.A. situando-as no contexto político-econômico brasileiro. Assim, identificamos suas estratégias para consolidarem-se no mercado e os novos desafios surgidos com a crise do petróleo e a situação econômica brasileira nos anos oitenta.

3.1 O sonho se concretizando

A vontade de criar carros no Brasil não é nova, se fossemos escrever uma história das iniciativas nacionais, considerando apenas até o fim dos anos de 1960, teríamos pelo menos uma dezena de casos para citar. Todavia, foi a partir da segunda metade dos anos 60, que estes desejos começam a ganhar forma, a mais emblemática foi o caso da IBAP, sendo a primeira a propor um projeto inteiramente nacional. Com forte sentimento nacionalista, a empresa esbarrou na ditadura civil-militar, que a considerou imprópria e com estratégia criminosa, quanto à venda de suas ações.

Curiosamente, foi ao longo desta mesma ditadura que a indústria automobilística nacional encontrou meios para sobreviver. João Gurgel conseguiu desenvolver a sua empresa conciliando alguns aspectos básicos; criação de um mercado consumidor e desenvolvimento tecnológico. Percebeu a carência na oferta de veículos para o uso em frotas de empresas estatais e privadas, além de terrenos do interior e litorâneos. Assim, a Gurgel se especializou no segmento fora de estrada, produzindo veículos para qualquer terreno.

Abandonando a proposta de um veículo urbano, a Gurgel foi aos poucos deixando de lado o Ipanema e fixando foco no utilitário Xavante, lançado em 1971, foi o primeiro desta leva, e que introduziu a Gurgel no seguimento de jipes. O Xavante trazia consigo inovações técnicas em relação ao que até então a Gurgel havia produzido ou projetado. O uso do chassi Volkswagen trazia limitações técnicas ao veículo, inserindo-o a categoria de bugues. Assim, a primeira providência foi à criação de um chassi próprio, que atendesse as necessidades do Xavante e que desfizesse a imagem de um bojei, disto, surgiu o sistema plasteel⁶⁰. O sistema consistia na criação de uma estrutura de aço quadrangular revestido por camadas em fibra de vidro.

⁶⁰ O sistema plasteel foi patentiado pela Gurgel, o nome deriva da junção das palavras plástico e aço em inglês, plastic e steel.

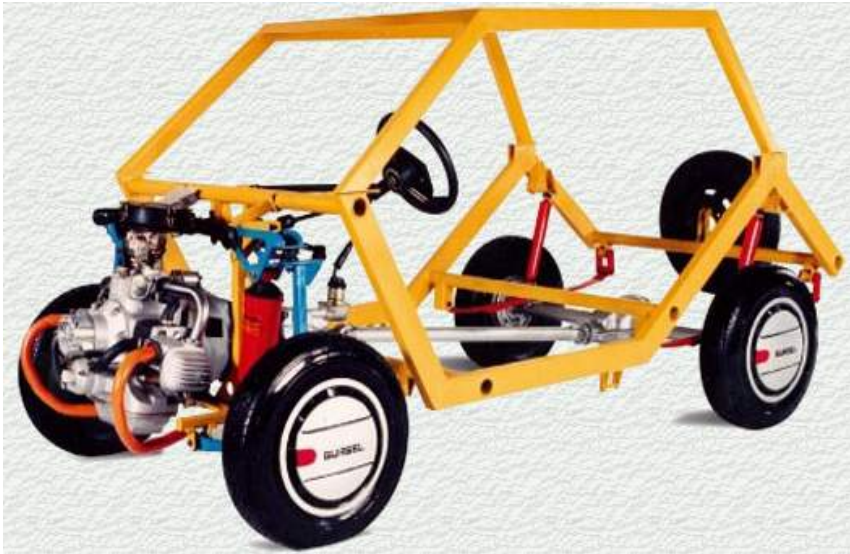


Figura 8: Chassi Gurgel BR 800
Fonte: Clube Gurgel 800



Figura 9: Gurgel Xavante em folheto de 1972
Fonte: Clube Gurgel 800

Com isso, graças ao uso de seus fortíssimos chassis do tipo monobloco, ele pôde abandonar o encarroçamento de plataformas de fuscas e partir para a construção de utilitários para “todo terreno”, expressão que surgiu no Brasil com os carros de Gurgel. (CALDEIRA, 2004, p. 41).

No ano de seu lançamento a Gurgel obteve a venda de apenas 4 unidades do Xavante, entretanto no ano seguinte em 1972, foram vendidas 128 unidades e em 1973 já era registrada a venda de 411 unidades. Investindo em melhorias técnicas e estéticas, atreladas a um melhor conforto, houve a elevação em 1974 para 811 unidades vendidas.

Todavia, temos de considerar que o bom momento da Gurgel não se deve apenas as melhorias trazidas pelo Xavante, mas também pelo momento econômico brasileiro. João Gurgel conseguiu aproveitar o período final do chamado milagre brasileiro.

O boom iniciado em 1968 teve como causa básica uma política liberal de crédito que encontrou a economia, após vários anos de recessões, com baixa utilização da capacidade produtiva, taxas relativamente altas de desemprego e custo reduzido da mão de obra de pouca qualificação. A isto deve ser aduzido uma grande propensão a consumir das camadas de rendas elevadas. O crescimento bastante rápido que se verificou foi à resposta natural da economia a estas condições. (SINGER, 1982, p.61).

Em termos gerais a economia brasileira obteve um crescimento na ordem de 11% a. a. do Produto Interno Bruto, combinado com uma relativa redução das taxas de inflação e a obtenção de superávits na balança de pagamentos, conforme podemos observar nas tabelas a seguir:

Tabela 5: Indicadores Macroeconômicos selecionados 1968 – 1973

Indicadores selecionados	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Taxa de crescimento do PIB (%)	9,8	9,5	10,4	11,3	11,9	14,0
Inflação (IGP, %)	25,5	19,3	19,3	19,5	15,7	15,6
Taxa de crescimento das exportações em US\$(%)	13,7	22,9	18,5	6,0	37,4	55,3
Taxa de crescimento das importações em US\$ (%)	28,7	7,4	25,8	29,5	30,3	46,3
Saldo da Balança Comercial (em US\$ milhões)	26	318	232	-344	-241	7
Saldo em Conta Corrente (em US\$ milhões)	-582	-364	-839	-1.630	-1.688	-2.085
Dívida Externa líquida/ Exportações de bens	2,0	1,7	1,8	2,3	1,8	1,4
Saldo do Balanço de Pagamentos (em US\$ milhões)	97	531	534	537	2.538	2.380

Fonte: Giambiagi et al. (2005) apud GIAMBIAGI et al. (2008).

Tabela 6: Comparação de indicadores Macroeconômicos: 1964 – 1967 e 1968 – 1973

Taxa de crescimento do PIB (% a.a.)	4,2	11,1
Inflação (IGP, % a.a.)	45,5	19,1
Taxa de crescimento das exportações em US\$ (% a.a.)	4,1	24,6
Taxa de crescimento das importações em US\$ (% a.a.)	2,7	27,5
Saldo da Balança Comercial (em US\$ milhões)	15	-1.198
Dívida Externa Líquida /Exportações de Bens	2,0	1,8
Saldo do Balanço de Pagamentos (em US\$ milhões)	-13,8	1.102,8

Fonte: Hermann (2005) e Giambiagi (2005) apud Giambiagi et al. (2008)

Ao analisar o milagre brasileiro, Singer (1982) realiza comparações com os milagres, alemão e japonês, identificando meios para contrapor o argumento de existência de tal milagre. Seu argumento principal, esta sustentado na curta duração do período de crescimento e na identificação de um crescimento desigual entre as classes sociais. Desta forma, é possível identificar a forte concentração de renda ao longo do período e que levaram a um aumento de 112% da renda per capita da classe A, 65% de aumento da renda per capita na classe B, 37,5% na renda per capita da classe C, 16% na renda per capita da classe D e por fim 7,5% na renda per capita da classe E.

De qualquer forma, as limitações do milagre que haviam sido gestadas na sua própria criação, ou seja, a partir da criação do PAEG, que reorganizou o sistema econômico, e o estruturou a partir de um tripé econômico baseado nos setores de bens de capital, bens de consumo duráveis e bens de consumo não duráveis. Isso ocorreu devido à incapacidade do setor de bens duráveis, em sustentar sozinho longos períodos de crescimentos.

[...] o crescimento acelerado da indústria de duráveis é de fôlego curto, sobretudo num país cuja base da pirâmide salarial não pode ter acesso aos bens por ela produzidos [...]. A assincronia entre os ritmos de crescimento da demanda e a taxa de acumulação da indústria de duráveis determina uma ampliação das margens de capacidade ociosa, o que mais cedo ou mais tarde deprimirá a rentabilidade esperada de novos investimentos, passando a indústria a enfrentar uma crise de realização dinâmica, isto é, a ter um potencial de acumulação superior a sua capacidade de crescimento efetivo. (MELLO & BELLUZZO, 1982, p. 152. Apud FARIA et. al. 1990, p. 201).

Percebemos assim, que as taxas de concentração da renda ocorridas a partir do desequilíbrio no aumento da renda per capita, terminaram por proporcionar os meios necessários para impor a crise do milagre brasileiro. Entretanto, até que a mesma se deflagrasse, não faltaram apoios por parte do empresariado ao modelo econômico implantado pelo governo.

Em paralelo, o governo de Emílio Garrastazu Médici deu segmento às mudanças, instituídas na política industrial iniciadas pelo seu antecessor Costa e Silva, assim a antiga Comissão do Desenvolvimento Industrial (CDI-1964), havia recebido novas diretrizes que reestruturavam e reforçavam os Grupos Executivos, passando a se chamar Conselho do Desenvolvimento Industrial (CDI-1969).

O decreto nº 67.706 de 7/12/1970, instituiu nova orientação para o CDI-1970, que passava a absorver os Grupos Executivos, e que agora passavam a ser Grupos Setoriais (GS). Outra novidade trazida pelo decreto foi à criação do Grupo de Estudos e Projetos (GEP).

A faculdade de estudar, relatar e aprovar os projetos de investimentos passou a ser exclusiva do GEP, que os aprovava num rito sumário, concedendo-lhes incentivos liberalmente, numa política caracterizada pela ausência de critérios seletivos e prioridades. Aos Grupos Setoriais (GS) restou apenas a tarefa de emitir certificados relativos aos projetos aprovados pelo GEP, visar as guias correspondentes e acompanhar sua execução.

Verifica-se, desse modo, que a partir de 19/6/1964, numa crescente redução de sua estrutura e sua competência, o GEIA foi substituído pelo GEIMEC e este GEIMOT, por sua vez substituído pelo GS-6 e pelo GS-5. (LATINI, 2007 p. 278).

Com estas mudanças, os grupos privados que anteriormente possuíam grande influência nos dos grupos executivos e em especial no GEIA, foram ao poucos perdendo cada vez mais espaços e poder nas discussões industriais, até que foram completamente extintos. *“Não obstante, essa descontinuidade na condução da política de consolidação da indústria automobilística, o ano de 1968 marcou o início de uma nova fase de prosperidade do setor”* (LATINI, 2007 p.279).

Foi neste contexto que João Gurgel decidiu dar o passo seguinte em seu sonho de construir uma empresa inteiramente nacional. Convidado para a inauguração da Owens Corning – Ocfibras, na cidade de Rio Claro em São Paulo, Gurgel conheceu o então prefeito da cidade Armando Orestes Giovanni. Desejando inteorizar a sua produção, João Gurgel realizou novas visitas a cidade, e teria recusado a doação de um terreno pela prefeitura

municipal no parque industrial da cidade, por não atender as necessidades que julgava necessárias para a sua futura fábrica.

Entretanto, ainda em 1973 João Gurgel encontrou a área que procurava, as margens da rodovia Washington Luís, era parte de uma fazenda, com 360 mil m². A escolha por Rio Claro, ocorreu devido à aproximação com o seu principal fornecedor de fibra, a Ocfibras, e por possuir duas rodovias e uma ferrovia, e que seriam importantes para o escoamento da produção.

Para a construção das novas instalações, João Gurgel soube aproveitar a sua rede de contatos e o bom momento econômico do Brasil, o que lhe permitiram o financiamento de 7 milhões de cruzeiros⁶¹ junto ao BNDES. Concluídas as obras, em maio de 1975 era inaugurada a nova fábrica, que contava com uma área construída de 13 mil m². O veículo a ser produzido ainda era o Xavante, que logo sofreria modificações técnicas, mudanças em suas linhas aerodinâmicas e melhorias no sistema de refrigeração do motor, surgia assim à linha X, que consolidaria a Gurgel no mercado.

Para João Gurgel a nova fábrica era mais que uma empresa, era a concretização do sonho, assim podemos identificar claramente o empresário no conceito de empreendedor, com capacidade de inovar, coragem para arriscar e paixão pelo que faz.

Atônito, Gurgel acompanhava atentamente a linha de produção. Desde o início da fábrica, até seus últimos dias, era o primeiro a chegar e o último a sair dela. Fazia questão de testar todos os carros pessoalmente. A família participava ativamente, viajando nos carros que ele experimentava. Vale lembrar que os veículos, nos estágios de testes, não possuíam o conforto nem o acabamento dos carros que chegavam aos consumidores. (CALDEIRA, 2004, p 48).

A essa altura, a indústria automobilística instalada no Brasil havia atingido em 1975 a importância de 14,5% do PIB industrial. Enquanto João Gurgel comemorava a concretização de seu sonho em Rio Claro, neste momento, surgia em Porto Alegre um novo conceito para carros esportivos, em 1975, Aldo Besson e Iltemar Gobbi davam os primeiros passos no projeto Miura. O projeto era simples, porém ambicioso, consistia em criar um automóvel diferente de tudo já produzido no Brasil, para isso contavam com a experiência adquirida na transformação de veículos de linha em foras de série.

⁶¹ Valor atualizado para R\$ 29.350.625,37 em 01 de março de 2016.

Eu sempre trabalhei com automóveis desde os 14 anos, minha profissão era redecação de carros, ou seja, estofador (...) era uma redecação de carros porque nos fazíamos carros para renovarmos os carros (...). Nos fazíamos esse trabalho reinventando o carro ou seja; modificávamos os painéis internos, as rodas, os pára-lamas, a frente, a sinaleira, a grade. Então modificava o carro por completo, um carro de linha deixávamos fora de série, ou seja, fora de linha. Isso nos deu bastante credibilidade nesse setor e chegamos por no salão o automóvel carros da GM com o nosso estilo e representando o carro show do estande da GM, todo ele modificado embora estando na GM nos fazíamos nossos negócios lá e muitos paulistas mandavam os carro de lá, por caminhão, por cegonha. Nos fazíamos e reexportávamos pra lá os carros modificados (...) então isso teve um segmento bem próximo de fazer um carro novo. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Conforme Iltemar Gobbi, acreditavam na época que com a experiência já adquirida nas modificações dos carros da General Motors, não seria difícil para criarem um automóvel. *“Isso foi um atrevimento também da nossa parte em querer fazer um carro. Porque entre fazer um carro e modificar um que já está pronto há uma diferença quilométrica”* (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Finalmente em 1977, a Aldo Auto Capas realiza o lançamento do Miura Sport, o primeiro da linha Miura. A cerimônia de lançamento contou com autoridades e demais pessoas de imagens públicas do Rio Grande do Sul, coube a Tânia Carvalho⁶² o anúncio de lançamento do Miura Sport, na ocasião o jornal Zero Hora noticiava o automóvel como o puro sangue gaúcho. Conforme Genuíno Pesente⁶³ foram vendidos quase 1.000 automóveis até o término do ano de 1981. Todavia, a situação econômica do Brasil já não era a mesma que havia proporcionado o crescimento da Gurgel.

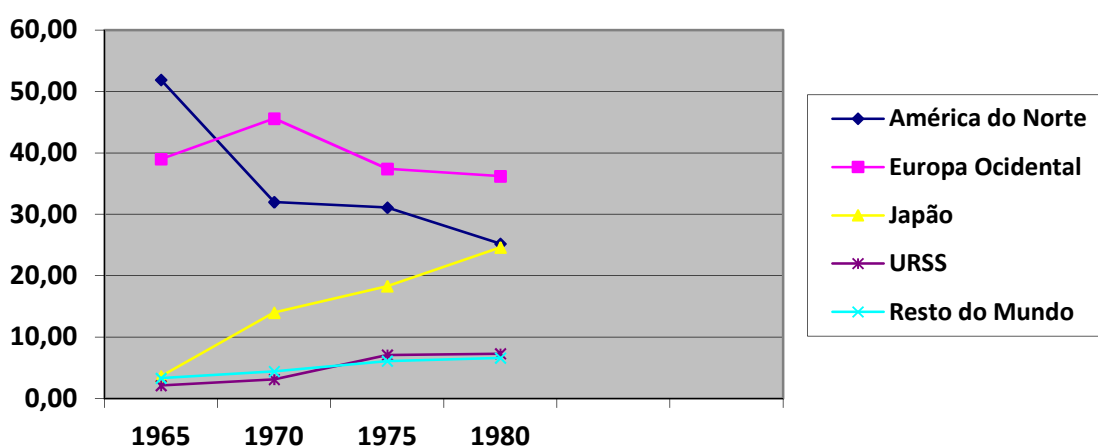
O avanço econômico do Japão sobre as economias europeias e estadunidense levaram a difusão do modelo de produção japonês, sobretudo na Coréia do Sul, passando a exigir novas estratégias e mais investimentos por parte das indústrias ocidentais. Apesar de geralmente possuírem tecnologias mais apuradas que as japonesas, as ocidentais não conseguiam obter a mesma eficiência e produtividade das orientais, que conseguiam tirar o máximo de proveito inclusive em suas ferramentas e áreas úteis de trabalho.

⁶² Jornalista e apresentadora de rádio e televisão, na época era apresentadora do Jornal do Almoço na TV Gaúcha, atual RBS TV.

⁶³ Presidente do Miura Clube Brasileiro.

Bortolaia (1990, p58) chama a atenção para a queda da produção nos Estados Unidos e Canadá, como as regiões que mais perderam com o acirramento da competição. Já a Europa, conforme a autora, teria se mantido relativamente estável, conseguindo minimizar as suas perdas, conforme exposto no gráfico abaixo:

Gráfico 3: Comparação do desempenho automobilístico entre América do Norte, Europa Oc. Japão, URSS e Resto do Mundo



Fonte: Altshuler, et al, 1985, p. 19, apud Bortolaia 1990, p.58. (gráfico elaborado pelo autor).

Diante das novas exigências que se apresentavam às grandes montadoras, foram as subsidiárias dos países do chamado terceiro mundo⁶⁴ que mais as sentiram, pois os investimentos estavam todos dirigidos para os enfrentamentos na Europa e Estados Unidos. No Brasil, em 1978 a indústria automobilística obteve a marca de 1.064.014 unidades, o que a inseria entre os dez maiores produtores de veículos automotores do mundo, representando cerca de 65% da produção mundial considerada como resto do mundo. Todavia, isso não impediu que as filiais brasileiras deixassem de serem incluídas nos planos estratégicos de suas matrizes.

⁶⁴ Hoje em desuso, o termo foi criado por Alfred Sauvy, que relacionou os países pobres ao terceiro estado francês, a uma alusão a divisão dos países como ocorria na sociedade francesa por estados. Posteriormente o termo foi adaptado para referir-se as questões da guerra fria, definindo como 1º mundo, os países alinhados ao EUA. Como segundo mundo, os países alinhados a URSS. E terceiro mundo os países capitalistas pobres e ou não alinhados.

A diminuição de seu peso estratégico somava-se à secundarização do mercado nacional e latino-americano, uma vez que os investimentos comerciais decisivos estavam sendo alocados em uma verdadeira guerra de reconquista dos mercados americano e europeu.

A vulnerabilidade pelos abalos nas matrizes, com impacto imediato em todos os seus planos. Foi o que vimos nos anos 80, com adiamento dos planos de automação, corte nos investimentos e programas de demissão e redução de salários. O baixo desempenho da economia brasileira só viria agravar esse quadro. (LATINI, 2007 p.281).

Assim, a perda de importância das subsidiárias brasileiras, contribuíram para o agravamento das dificuldades econômicas pelas quais passava o país. A essa altura, a disputa entre as subsidiárias brasileiras pelo mercado nacional também haviam se alterado, a Fiat, entrara no mercado em 1976, e a Volkswagen adquiriu a Chrysler. Além das tradicionais Ford e Chevrolet somam-se a elas as pequenas nacionais, Puma, Gurgel, Besson Gobbi, Santa Matilde e Bianco, entre outras.

3.2 Anos 80: a década perdida e o crescimento das fora de série

Normalmente qualificada como década perdida, os anos 80 marcaram o período de crescimento das fábricas de automóveis nacionais. Entretanto em termos gerais da produção automotiva, ocorreram quedas significativas se a compararmos com a década anterior, conforme exposto no quadro e no gráfico abaixo:

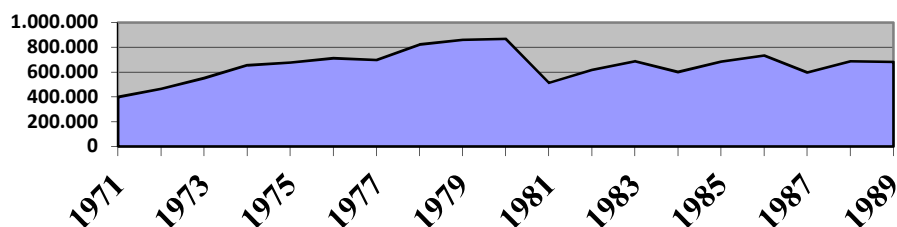
Tabela 7: Produção automobilística entre 1970 – 1999

Ano	Produção	Ano	Produção
1970	306.915	1980	867.595
1971	399.431	1981	512.982
1972	465.031	1982	616.559
1973	551.640	1983	688.059
1974	55.130	1984	600.670
1975	677.402	1985	685.717
1976	711.807	1986	733.548
1977	696.804	1987	597.088
1978	822.388	1988	687.898
1979	860.276	1989	682.578

Totais	6.146.824	Totais	6.672.694
--------	-----------	--------	-----------

Fonte: ANFAVEA, 2014.

Gráfico 4: Desempenho da Indústria Automobilística (1971 - 1989)



Fonte: ANFAVEA, 2014. (Gráfico elaborado pelo autor)

Após uma década de crescimento do setor, em 1981 a produção sofre um revés com uma queda de aproximadamente 41%, reduzindo de 867.595 unidades em 1980 para 512.982 unidades no ano seguinte. Todavia, não podemos creditar as dificuldades encontradas pelo setor automotivo considerando apenas as disputas pelo mercado europeu e norte-americano, pois temos que considerar também os choques do petróleo e os problemas sociais e políticos pelos quais o país atravessava.

O primeiro choque do petróleo ocorreu ainda em 1973, quando o preço do barril passou de US\$ 3 para US\$ 11, tal acréscimo refletiu imediatamente na economia brasileira, elevando o valor em importações de petróleo de US\$ 6,2 bilhões para US\$ 12,6 bilhões em 1974, nesta época, o país importava cerca de 80% do petróleo interno consumido. Carlos Langoni (2013)⁶⁵, identifica o choque do petróleo como o principal elemento que pôs fim ao milagre brasileiro, para ele, “*foi um caso clássico onde um choque externo acaba limitando o crescimento da economia brasileira [...] foi um impacto no dia-dia muito forte*”.

A tentativa de uma resposta a crise veio em outubro de 1975, com o lançamento do Programa Nacional do Álcool (Proálcool)⁶⁶ no governo Geisel. O objetivo era o de substituir na maior escala possível o uso da gasolina como combustível, assim, a produção de álcool elevou-se rapidamente e “*em 1975, produziram-se 3,2 milhões de barris; em 1978, esse total*

⁶⁵ Ex-presidente do Banco Central, em entrevista para o jornal O Globo.

⁶⁶ Criado pelo decreto nº 76.593 de 14 de novembro de 1975.

havia aumentado para 14,3 milhões; a partir daí com a ativação do Proálcool chegou-se a 52 milhões, isto é a 140 mil barris/dia em 1984”. (ROTSTEIN, 2000 apud LATINI, 2007).

Entretanto, em 1979 ocorria o segundo choque do petróleo, como consequência da revolução iraniana, fazendo com que os preços saltassem de US\$ 14,02 para US\$ 31,61. A essa altura a produção de veículos a álcool aumentou de 4.624 unidades em 1979 para 254.015 unidades em 1980, perfazendo quase 30% da produção total.

Dentre as estratégias para minimizar o impacto das altas dos preços, Armando Guedes Coelho (2013)⁶⁷ destaca as tentativas para uma aproximação direta com os países produtores de petróleo:

Foi uma década extremamente complicada porque nos tínhamos a nível de Brasil e a nível de Petrobras uma situação muito complicada, porque nós não tínhamos recursos, éramos importadores muito grandes de petróleo [...] não tínhamos dinheiro para pagar. A expectativa nossa de aumento de produção eram muito restritas, então nós dentro da empresa começamos a olhar e procurar levar ao governo que nós tínhamos que fazer alguma coisa no sentido de criar alguma coisa que pudesse diminuir um pouco os riscos que nós estávamos tendo, porque sendo a Petrobras monopolista e não conseguindo fazer o atendimento do mercado interno, podia gerar uma situação extremamente desconfortável.

A primeira conclusão a que chegamos é que devíamos fazer uma aproximação aos países produtores de petróleo de uma maneira bastante acelerada para permitir e facilitar que nós conseguíssemos obter aquilo que nós precisávamos, que era o petróleo. [...] eu particularmente num determinado ano da década de 70, tive 24 vezes num ano no Irã, procurando justamente criar um elo de ligação, porque o Árabe e aqueles países do Oriente Médio é muito importante o que a gente chama de relação olho no olho, de amizade, de conhecimento que as pessoas tem das outras é muito mais importante. [...] eu tinha um acordo feito com o Iraque a essa altura, numa folha de papel quadriculado, numa folha de papel um contrato de US\$ 2 bilhões, em que ninguém opinou sobre nada, foi uma decisão tomada ali entre nós dois na base da conversação. O fato é que nós desenvolvemos uma relação com esses dois países, muito forte, extremamente forte e procurando atender alguns aspectos que nós não tínhamos.

Primeiro nós queríamos conseguir o óleo prá poder atender o mercado brasileiro e segundo nós não tínhamos dinheiro para pagar, então através de entendimentos com o governo e outras áreas do setor industrial e de empresas, o Brasil vender mercadorias, produtos e serviços para alguns desses países do Oriente Médio, e o pagamento que esses países fizessem a essas empresas, nós pagaríamos aqui em dinheiro essas empresas e nós receberíamos o petróleo desses países. Isso foi feito com o Iraque, com a Líbia, isso foi feito de uma maneira extremamente importante e que permitiu que o país não passasse pelo sufoco que outros países passaram.

⁶⁷ Ex-presidente da Petrobras, em entrevista para o jornal O Globo em 07/10/2013.

Todavia, foram tomadas também medidas para a redução do consumo de combustíveis, como: proibição de fornecimento de combustível para carros de passeio nos finais de semana, criação de campanhas limitando a velocidade máxima em 80km/h, aumento na alíquota do IPI, de 24 para 30% e redução no prazo de financiamento de veículos, de 24 para 18 meses e aumento dos juros. Diante dos problemas, ressurgiam os debates sobre os transportes de cargas, onde se defendia a reestruturação do transporte ferroviário. Assim, *“além dos fatores conjunturais desfavoráveis, tanto em nível interno quanto externo, a indústria automobilística arcou com o ônus de ser caracterizada como o vilão da crise”* (LATINI, 2007 p.284).

Desta forma, na virada para a década de 1980, o Brasil possuía cerca de 80% da sua receita oriunda das exportações destinadas ao pagamento dos juros e amortização da dívida externa, que era três vezes superior ao valor das reservas de divisas do Banco Central, como destaca Furtado (1982, p.17). Todavia Fajnzylber (2000), chama a atenção para as dificuldade do conjunto de países da América Latina frente às exportações de produtos manufaturados:

[...] em comparação com os produtos industrializados, verifica-se que todos os países da região, sem nenhuma exceção até 1982, apresentavam um saldo comercial positivo somente na agricultura, na energia ou na mineração, conforme o caso, e um déficit no setor manufatureiro. (FAJNZYLBBER, 2000, p.858).

Já em 1977, em seus estudos a CEPAL advertia para os riscos trazidos pelo alto grau de endividamento dos países latino-americanos e suas respectivas vulnerabilidades econômicas. Entretanto observando a planilha abaixo, podemos perceber que o Brasil foi o único país da América Latina a obter um saldo positivo de US\$ 5.719 milhões em sua balança manufatureira. Este superávit possui sua explicação na estratégia brasileira em utilizar eu endividamento para financiar um novo processo de substituição de importações e expandir suas exportações, assim, enquanto a média das importações entre 1974 e 1980 ficava na casa anual de 1%, as exportações aumentaram para cerca de 10%, como bem observou a CEPAL (2000, p. 831).

Tabela 8: América Latina: Balanço comercial por setores de atividade econômica, 1985

América Latina: Balanço Comercial por Setores de Atividade Econômica de 1985						
	Total dos setores	Agricultura	Indústria manufatureira	Energia	Mineração	Outros
Total da América Latina	34.541	19.372	-13.649	22.593	6.282	-57
Países exp. de petróleo	20.241	-285	-11.606	29.566	2.593	-27
Bolívia	-17	-107	-538	371	257	-
Equador	1.258	743	-1.346	1.897	-35	-1
México	9.197	-209	-5.092	14.049	455	-6
Peru	1.084	224	-948	637	1.171	-
Venezuela	8.719	-936	-3.682	12.612	745	-20
Países não exp. de petróleo	14.300	19.657	-2.043	-6.973	3.689	-30
Argentina	4.581	5.576	-1.113	151	-34	1
Brasil	11.625	8.567	5.791	-4901	1.822	-14
Colômbia	-559	1,748	-2271	94	-114	-16
Costa Rica	-159	595	-570	-165	-19	-
Chile	904	887	-1.523	-512	2.052	-
El Salvador	-493	234	-470	-253	-4	-
Guatemala	-305	641	-487	-447	-12	-
Honduras	-171	549	-520	-220	-21	-1
Nicarágua	-799	143	-596	-339	-7	-
Paraguai	-197	237	-286	-142	-6	-
Uruguai	233	480	-2	-239	-10	-

Fonte: Divisão Conjunta CEPAL/ONUDI. apud. FAJNZYLBBER, In: BIELSCHOWSKY, 2000, p. 859.

Conforme Furtado (1982, p. 19), a taxa média anual do PIB brasileiro a partir do pós-guerra, ficou da faixa dos 7%, sendo superior a dos países industrializados e de superioridade ainda maior em comparação a média dos países subdesenvolvidos. Ainda conforme o autor, o Brasil teria todas as condições de em até duas gerações vencer sua condição de subdesenvolvimento. *“Aqui se dão todas as condições para vencer a batalha do subdesenvolvimento no curso de uma ou duas gerações: dimensão do mercado interno, base de recursos naturais, experiência empresarial e solidez das estruturas do setor público”*. Entretanto, os setores manufatureiros que mais se expandiram foram aqueles que possuíam controle empresarial estrangeiro.

A essa altura em Porto Alegre a Aldo Auto Capas parecia estar com seus dias contados, após o primeiro impacto positivo do lançamento do Miura Sport, a empresa passava a trabalhar com acúmulos de prejuízos.

Nós vínhamos fazendo 34/ 35 carros no mês, em 79/ 80 quando veio a crise e baixamos para 8/ 10. Sofremos um colapso muito grande, porque o nosso ponto de equilíbrio estava em 15 e fabricávamos abaixo disso [...], na época tínhamos um lastro muito bom já na empresa, e pode se sustentar, mas nós tínhamos um protótipo para lançar em outubro de 82, e fomos remando do jeito que nós podíamos, com a fabricação que nós vínhamos tendo até 82, que era com a mecânica Volkswagen, na época Passat, colocado atrás. Em 82 nós tínhamos um motor na frente, com chassi próprio e todo um carro novo, chamava-se Targa. E no salão do automóvel de 82 nós vendemos cento e poucos carros em oito dias [...], nós vendemos a produção de quatro meses, porque o Targa nós começamos a fazer 10 por mês e foi subindo. Foram quase seis meses para entregar aqueles carros vendidos no salão, e quase todos eles com entrada de 50% em dinheiro, aquilo nos desafogou e criamos alma nova na fábrica. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Podemos perceber na fala de Iltemar Gobbi a importância da inovação, pois o modelo Miura Targa, se diferenciava de tudo o que as demais fábricas do segmento estavam produzindo. O fato de possuírem um chassi próprio permitiu a evolução do Miura, tanto em desenho quanto em tecnologia embarcada, uma vez que com a motorização na parte dianteira se atingia um melhor desempenho técnico e maior durabilidade do sistema moto-propulsor. Conforme Shumpeter:

É contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’, eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir. (SCHUMPETER, 1997, p. 10) (grifo do autor).

Na época, os principais concorrentes da Aldo Auto Capas eram a Puma, o Bianco e a Santa Matilde, entretanto sem inovações, ambos permaneciam na necessidade dos chassis Volkswagen e motorização traseira. A exceção da Santa Matilde, que utilizava mecânica Chevrolet do Opala.



Figura 10: Puma, GTI
Fonte: Puma Clube Brasil



Figura 11: Bianco, Tarpan
Fonte: Flashbackers



Figura 12: Santa Matilde, SM 4.1
Fonte: Boitier Rouge



Figura 13: Folder Miura Targa, modelo 1985.
Fonte: Acervo pessoal de Genuíno Pesente



Figura 14: Miura Targa, modelo 1982.
Fonte: Acervo pessoal de Genuino Pesente

Tanto a Puma quanto o Bianco esbarravam no problema do chassi, ou seja, utilizavam o chassi da Brasília, o que dificultava o uso de motores mais potentes, limitando-os ao motor Boxer, pouco condizente com a proposta de esportividade de seus modelos. Já a Santa Matilde aproveitou-se da sua experiência com a manipulação de vigas de aço na produção de vagões, para produzir o seu próprio chassi, a partir das medidas das longarinas do Opala⁶⁸. Da mesma forma, com a produção de seu próprio chassi, Iltemar Gobbi e Aldo Besson davam um importante passo para uma maior independência em relação às multinacionais e obtinham vantagens sobre seus concorrentes.

Entretanto, João Gurgel que já havia superado o problema dos chassis em seu Xavante, a essa altura investia em inovações tecnológicas na busca pelo carro elétrico. Diante da imensa crise gerada pelos altos preços do petróleo, o projeto havia sido lançado em 1973, não demorando para o lançamento do Itaipu E-250. Apesar de obter a venda de algumas unidades para empresas, sem a obtenção do devido suporte financeiro o Itaipu E-250 não obteve sequência. Todavia a ideia do carro elétrico não sucumbiu e em 24 de junho de 1980, era lançada a pedra fundamental da fábrica de carros elétricos da Gurgel, de onde exatamente

⁶⁸ Longarinas são vigas longitudinais que permitem a rigidez estrutural do chassi.

um ano após, em 24 de junho de 1981, sairia o Itaipu E-400, como o primeiro carro elétrico comercializável da América Latina.

O desenvolvimento dos Itaipus colocaram a Gurgel na vanguarda em tecnologia automotiva. A visibilidade adquirida pela Gurgel com o E-400 trouxe para João Gurgel a expectativa de um rápido crescimento e quem sabe até mesmo o condicionamento do mercado nacional, uma vez que por duas vezes num espaço de tempo inferior a 10 anos, sua empresa havia saído na frente apresentando primeiramente a novidade do carro elétrico e em seguida a sua própria evolução.

A dianteira assumida pela Gurgel na produção e comercialização de veículos elétricos lhe faculta o direito de propor ao governo brasileiro a concessão da reserva de mercado já que seu porte é suficiente para ocupar o espaço existente em crescimento gradual constante. (GURGEL MOTORES, 1984 P.11).

Assim, João Gurgel parecia imaginar que com a crise instaurada no setor automobilístico, somado aos problemas do petróleo e a incapacidade do Proálcool em satisfazer o mercado, o seu projeto ganharia força tornando o carro elétrico uma realidade, onde a Gurgel já saía na frente. Todavia, a opção do governo brasileiro foi a de seguir investindo no álcool.



Figura 15: Anúncio para exportação Itaipu E250.
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Figura 16: Itaipu E250.
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Figura 17: Itaipu E 400 - furgão.
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Figura 18: Itaipu E 400 - cabine dupla.

Fonte: Clube Gurgel Guerreiro

A partir deste momento João Gurgel desenvolveu a percepção sobre a necessidade de se construir carros mais econômicos, o que caracterizou a Gurgel até o seu fechamento. Da mesma forma, a Aldo Auto Capas buscará durante toda a sua trajetória o desenvolvimento de inovações tecnológicas, que pudessem inserir os Miuras como modelos únicos, diferenciando-se e inovando em relação os seus concorrentes.

3.2.1 Gurgel: Cresce e aparece

Em 1980, a Gurgel S.A se mostrava como uma empresa consolidada, saia naquele ano das suas linhas de montagem o total de 1.842 unidades. A empresa exportava para: Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Colômbia, Congo, Costa do Marfim, El Salvador, Espanha, Filipinas, Gabão, Grécia, Guatemala, Holanda, Honduras, Ilhas Canárias, Ilhas Virgens Britânicas, Nicarágua, Nigéria, Peru, Senegal, Panamá e Venezuela entre outros, que totalizavam 40 países, representando entre 25 a 30% da produção da fábrica.

No mesmo ano, o Cônsul do Panamá havia procurado João Gurgel, no intuito de intermediar uma negociação para a instalação de uma fábrica naquele país. Após conversas com o Presidente panamenho o General Torrijos, teria ficado acertado a implantação de uma unidade da Gurgel no Panamá, sendo que um terreno para a futura fábrica inclusive já havia sido destinado para a empresa brasileira.

Todavia, em 31 de julho de 1981, quando se deslocava ao encontro de João Gurgel, o avião do General Torrijos, cai, vitimando todos os seus ocupantes. João Gurgel soube do acidente quando já o aguardava no aeroporto, a partir daquele momento a situação política no Panamá se deteriora, inviabilizando a implantação da Gurgel naquele país.

Entretanto, essa expansão nas exportações da Gurgel não podem ser percebidas de forma desconectada da postura de internacionalização adotada pelo Brasil. Se por um lado, ao que parece, os governos civil-militares deram continuidade ao projeto nacional-desenvolvimentista, por outro em meados da década de 1970, passaram a adotar um estratégico distanciamento em relação aos Estados Unidos da América, rompendo com o alinhamento característico do início do regime.

Cabe destacar que este afastamento terminou gerando uma significativa queda nas exportações para os Estados Unidos, criando a necessidade de aumentar as vendas para os países do chamado 3º mundo, uma vez que o mercado europeu já dedicava 74% das suas importações da CEE as economias centrais.

Tabela 9: Estrutura das importações da CEE

Regiões	Países industrializados (1º mundo)	Países de economia planificada (2º mundo)	Países da América Latina (3º mundo)	Países do 3º mundo (excluindo-se a América Latina)	Austrália, Nova Zelândia e África do Sul
Períodos					
1963-1972	70,5	3,6	6,2	15,6	4,1
1973-1979	76,9	4,0	3,2	13,7	2,2
1980	73,1	4,5	2,9	18,3	1,2

Tabela elaborada pelo autor a partir dos dados expostos por Furtado, 1982, p. 87.

As dificuldades encontradas pelo Brasil para a realização das suas exportações, não eram diferentes daquelas encontradas pelos demais países da América Latina, o que contribuiu para o aumento do comércio dentro da América Latina, o que ajuda a compreender o fato da Gurgel exportar para Colômbia, Bolívia, El Salvador, Honduras e Nicarágua, por exemplo.

Tabela 10: América Latina: Coeficiente de exportação de manufaturas (%)

Países	Anos	1965	1970	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Argentina		2,0	7,0	2,9	3,9	4,5	5,6	4,5	3,8	5,5
Brasil		2,1	2,8	3,0	5,3	6,1	5,0	7,4	17,3	28,4
México		---	2,5	2,2	2,8	2,5	3,7	6,3	6,0	7,1
Bolívia		4,8	2,6	3,5	3,2	2,1	1,6	---	---	---
Colômbia		1,4	2,0	4,9	4,9	5,0	4,5	3,5	3,6	4,6
Chile		1,3	2,2	5,4	6,1	4,4	5,1	5,4	6,0	6,6
Equador		1,8	1,9	5,4	9,8	7,4	6,6	2,4	4,4	---
Paraguai		12,5	9,0	10,6	---	---	---	---	---	---
Peru		0,6	0,5	0,5	5,1	3,3	3,5	2,5	3,1	---
Uruguai		3,9	2,3	4,8	7,8	6,6	7,6	11,3	11,7	10,3
Venezuela		1,2	0,6	0,8	1,0	1,3	1,0	0,7	1,9	5,0
Costa Rica		3,8	9,7	11,5	12,3	18,3	13,5	11,8	---	---
El Salvador		5,0	15,7	17,6	24,3	17,0	15,9	13,2	---	---
Guatemala		26,8	18,3	15,8	21,2	17,1	16,4	16,5	14,4	---
Honduras		5,5	10,4	15,3	13,3	11,6	10,3	9,4	7,6	---
Nicarágua		2,6	9,2	8,9	7,6	5,0	2,7	2,7	1,6	---
Rep. Dominicana		1,8	1,8	7,1	6,7	6,6	3,9	4,9	4,0	---

Fonte: Divisão Conjunta CEPAL/ONU. Apud. BIELSCHOWSKY, p. 861.

Ocupando uma situação confortável no segmento de veículos fora de estrada, João Gurgel realiza diversas pesquisas de mercado, buscando encontrar um novo espaço que pudesse se encaixar. Assim a novidade da linha 82 era o Xef, que se juntava a outros dez modelos produzido pela Gurgel S.A. Tratava-se de um compacto de três lugares, concebido a partir de pesquisas que apontavam para o fato de que a média de passageiros por carro em São Paulo era de 1,2. Possuía motorização 1.6, e consumo médio de 15 km/l, a uma velocidade média de 80 km/h. Apesar do apelo popular e das tentativas de se criar uma imagem urbana, voltada para o uso diário nas grandes cidades, o Xef, não conseguiu boas vendas, forçando João Gurgel a retornar aos projetos a respeito de como seria um carro popular capaz de satisfazer as necessidades do mercado.



Figura 19: Xef.

Fonte: Clube Gurgel Guerreiro

Buscando situar-se como a maior fábrica de automóveis genuinamente brasileira, em 1984 a Gurgel resolve abrir o seu capital, ofertando diretamente ao público cerca de 3,3 milhões de ações, as expectativas eram a de se obter recursos para dar seguimento as propostas de crescimento, onde se destaca: a ampliação da sua rede de distribuição, constituição da GURGELTEC, instalação da fábrica de baterias tetrapolares, duplicação da capacidade instalada e adequação do capital de giro ao novo patamar de produção.

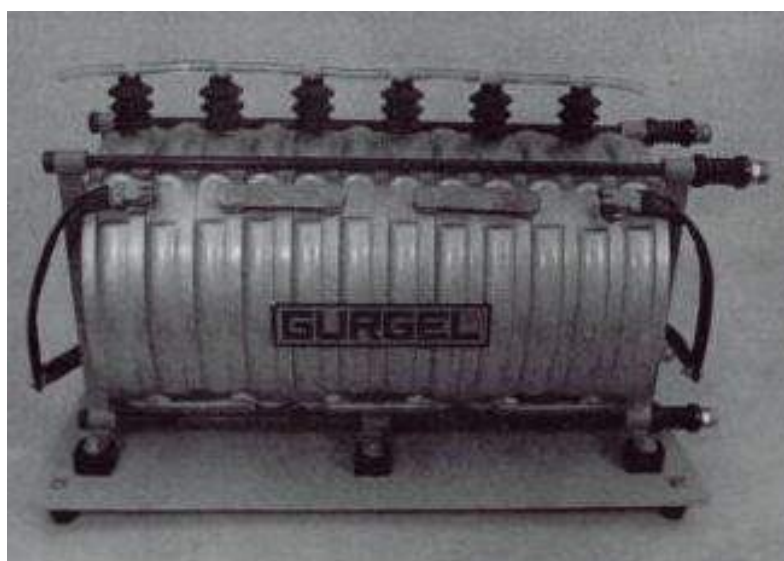
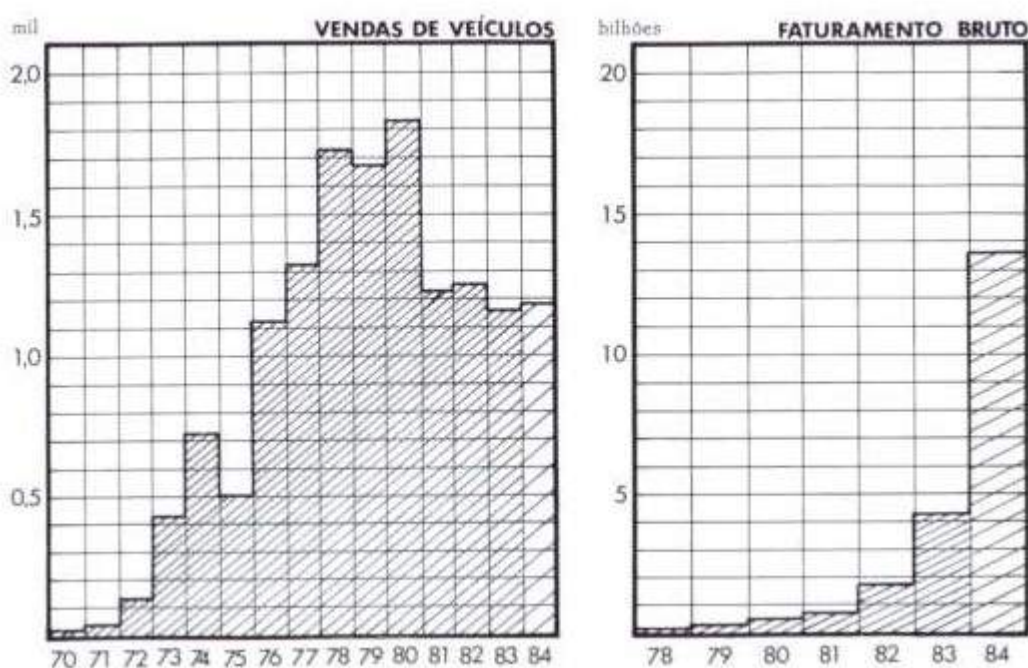


Figura 20: Conjunto de baterias tetrapolar dos carros elétricos.

Fonte: Clube Gurgel Guerreiro

O recurso de venda de ações diretamente a população não era nova, Nelson Fernandes já havia lançado mão deste recurso nos anos 60, quando obteve rapidamente a venda de 87 mil ações para a constituição da IBAP. Todavia, a situação de Gurgel era diferente, sua empresa não era nova, seus veículos já rodavam pelas ruas de todo o país, mostrando que a Gurgel já era uma realidade, o que facilitava de forma considerável a venda de tais ações. O gráfico abaixo demonstra a relação produção/faturamento da Gurgel entre 1971 e 1984:

Tabela 11: Vendas e faturamento da Gurgel



Fonte: Livro institucional para a venda de ações

Considerando como fidedigno o documento institucional acima, podemos perceber claramente o processo crescente no faturamento da fábrica, todavia, a mesma ainda não possuía condições para ameaçar e tampouco competir com as multinacionais aqui instaladas, sua área de atuação continuava sendo os nichos onde estas não se inseriam. Assim, ainda no ano de 1984, a empresa lança o jipe Carajás, que equipado com diversas inovações, consolidou de vez a Gurgel no mercado para veículos fora de estrada. Fruto dos primeiros trabalhos da Gurgeltec, o Carajás foi o primeiro veículo da Gurgel a adotar motor dianteiro

refrigerado a água, consistia no motor Volkswagen AP⁶⁹, com suspensão independente nas quatro rodas, era equipado com tração traseira, possuía o sistema selectraction, que permitia o bloqueio seletivo das rodas tracionadas.



Figura 21: Catálogo com a linha Gurgel 1985.

Fonte: Clube Gurgel Guerreiro

Weiss (2006) chama a atenção para a apresentação do projeto CENA em 1985 a partir do financiamento obtido junto ao Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o que garantiu para a Gurgel os recursos necessários para o desenvolvimento e fabricação dos protótipos. Coincidentemente, em 1986 a Volkswagen anunciava o encerrando na produção do fusca. Em termo de simbolismo, o Fusca representava o modelo de carro popular, e sua retirada do mercado era a oportunidade que Gurgel esperava. Por conta disto, o projeto Cena é acelerado a fim de obter vantagens

⁶⁹ A sigla AP significa Alta Performance, originário dos motores MD que fora lançado no Brasil em 1975 equipando os primeiros Passats, o AP possui bielas maiores que o MD; 136mm para 144mm respectivamente; isso reduziu a vibração do motor melhorando o seu funcionamento. Os motores APs, foram utilizados tanto pela Volkswagen quanto pela Ford para alguns de seus carros, além das fábricas fora de série como a Gurgel e Aldo Auto Capas.

competitivas sobre as demais e garantir para a Gurgel um seguimento desprezado pelas grandes montadoras. Agindo com o máximo sigilo sobre o seu próximo lançamento, a empresa projetou e usinou o motor Enertron⁷⁰, que equiparia o BR800; como se chamaria o novo carro:

O projeto sofreu forte pressão inicial das multinacionais. Tive que conversar com algumas e argumentar como seria interessante ter como concorrente uma empresa brasileira com uma pequena fatia do mercado. Eles podiam ficar com 95%. Quero só 5% - provocava. (GURGEL, apud CALDEIRA, 2004, p. 72).

Conforme Caldeira (2004) em 1986 a empresa bateu o seu recorde em produção, fabricando 2.156 veículos, o que representava um crescimento de 57,29% em relação a 1985, superando a meta de 2.000 veículos. Em expansão, a empresa ampliava seu quadro de funcionários de 700 para 1000 e construía o Centro Geral de Usinagem (CGU), ampliando sua área fabril de 13.697 m² para 19.597m².

O lançamento do BR800 para o ano seguinte colocava a Gurgel seguramente como a fábrica automobilística que mais crescia no país. O veículo consistia no primeiro carro urbano totalmente desenvolvido no Brasil. Para permitir a sua produção em escala industrial, foi criado a Gurgel Motores S. A., empresa que seria controlada pela Gurgel S. A. Indústria e Comércio de Veículos, tal ação consistia na terceira expansão da Gurgel em 19 anos de atuação.

A estratégia adotada novamente foi à venda de ações diretamente a população, assim, foram lançadas no mercado 10 mil ações com o objetivo de se obter 60 milhões de dólares que custeariam sua nova expansão, “*o público respondeu receptivamente, comprando 90% desses dez mil lotes, enquanto a própria Gurgel ficou com o restante*” (CALDEIRA, 2004, p. 76).

⁷⁰ Considerado revolucionário por especialistas do setor, foi o primeiro motor do mundo de 2 cilindros opostos, refrigerado a água, sem distribuidor, possuía ignição eletrônica e não possuía correias. Premiado na Europa o motor conseguia um consumo médio de 25 km/l.



Figura 22: Anúncio para venda de ações.
Fonte: Revista Veja

Marcolin (2004) destaca o crescimento da Gurgel quando esta chegou a valer o equivalente a US\$ 200 milhões de dólares em 1989. Nesta época a empresa se preparava para entregar o milésimo BR800, tendo expandido novamente a sua área fabril para 40 mil m² e adquirido uma área de 650 mil m² no Ceará, onde futuramente seriam produzidos os conjuntos motopropulsores da fábrica. Procurando estar sempre um passo a frente, João Gurgel já visualizava sua próxima estratégia que o levaria para o seu próximo processo de expansão, seria o projeto Delta, para tanto, lançava em 1989 além de uma série de derivados do BR800, o modelo Moto Machine como um derivado experimental.

A essa altura o empresário já reavaliava a sua posição em relação ao pró-álcool, se tornando num grande crítico ao projeto brasileiro. Defensor do carro elétrico, Gurgel afirmava de forma pública que as terras deviam ser usadas para produzir alimentos para a população e não para carros.

Levando que em 1 hectare (10 mil m²) se produz cerca de 60 toneladas de cana; que de cada tonelada se obtém entre 50 e 70 litros de álcool, um táxi a álcool estará comendo cerca de 1 tonelada de cana por dia e precisa de 264 toneladas por ano, ou de 4,4 hectares de terra.

Considerou-se um táxi rodando 300 quilômetros por dia, trabalhando 22 dias por mês, fazendo em média 6 quilômetros por litro de álcool e consumindo 50 litros de álcool por dia.

Outro exemplo, de um carro a álcool de um indivíduo que rode 15 mil quilômetros por ano, fazendo em média 9 quilômetros por litro precisará de 1.670 litros de álcool por ano, ou 28 toneladas de cana por ano, ou meio hectare de terra. Admitindo que a venda de automóveis se situe nos 450 mil

por ano, a cada ano se necessitaremos de 12,6 milhões de toneladas de cana adicionais, ou 210 mil hectares. Em dez anos, só a frota acumulada de 4,5 milhões de veículos estaria ocupando 2,1 milhões de hectares. (João Gurgel, apud CALDEIRA, 2004. P. 57).

Bray, Ferrera e Ruas (2000) colocam o desenvolvimento do Proálcool em 3 fases distintas: a primeira abrange o período que vai de 1975 até 1979, e caracterizada pelo seu processo de implementação como solução para a crise do açúcar e como uma alternativa energética. A segunda fase se estende pelo período que vai de 1980 até 1985, está caracterizada pela pretensão de substituir a gasolina, através da meta de produção de 10,7 bilhões de litros de álcool. Já a terceira fase iniciada em 1986 se estendendo até 2000, é caracterizada para suspensão dos financiamentos e subsídios para novas destilarias. Apesar de continuar como um programa alternativo ao uso da gasolina possui problemas estruturais e perspectivas pouco definidas. Filho e Ramos (2006) incluem uma quarta fase ao programa, caracterizada para renovação do Proálcool, através de ações corporativas que articularam segmentos sociais, econômicos e políticos, introdução dos veículos flex fuel, e maiores possibilidades de exportação.

Apesar dos bons resultados obtidos pelo BR800 como um veículo econômico, João Gurgel demonstrava ter plena consciência de que este nicho do mercado em que ele estava se inserindo, não demoraria a chamar a atenção das grandes montadoras. Por conta disto seria importante a manutenção do seu projeto de carro elétrico, que colocaria a Gurgel em vantagem.

3.2.2 Besson Gobbi: Miura, o futuro já começou

Enquanto a Gurgel procurava seus espaços com veículos para qualquer terreno e carros populares, a Aldo Auto Capas percorria um caminho diferente, a empresa gaúcha buscava o máximo requinte e exclusividade para os seus esportivos. Focada num mercado seletivo, a empresa procurava criar a imagem de um automóvel sofisticado, constantemente em transformação e sempre a frente do seu tempo:



Figura 23: Anúncio do modelo Saga (outubro de 1985)
 Fonte: Acervo pessoal de Genuíno Pesente



Figura 24: Anúncio modelo X8 (outubro de 1987)
 Fonte: Acervo pessoal de Genuíno Pesente

Assim, investindo constantemente em tecnologia, a Aldo Auto Capas passa a ser reverencia nacional em esportivos de luxo. Os Miuras eram disputados principalmente por artistas, jogadores de futebol e empresários, nomes como Agnaldo Rayol, Argildo Ribeiro, Fausto Silva, Jô Soares, Xuxa, Zico, Renato Gaúcho e Wando, são facilmente encontrados nas fichas de vendas da extinta fábrica, hoje sob a guarda do Miura Clube Brasileiro⁷¹. Possuir um

⁷¹ Clube de colecionadores de Miuras, sediado em Porto Alegre e presidido por Genuíno Pesente.

Miura simbolizava status, modernidade e sofisticação. Era o mais moderno automóvel de sua época, sendo o primeiro a ser equipado com turbo.

O apelido “*Ferrari brasileira*”, não era sem propósito, de fato o Miura não se intimidava frente aos modelos esportivos internacionais em termos de tecnologia embarcada, todavia, sua motorização deixava muito a desejar. Se no mercado brasileiro adquiria um bom desempenho, no mercado internacional as limitações do motor Volkswagen AP 1.8 a álcool era visível. Diante das elevadas taxas para a importação de carros importados, a aquisição do Miura passou a ser a melhor alternativa para esta clientela que buscava exclusividade.

Assim como Gurgel, os sócios Besson e Gobbi também aproveitaram as possibilidades de exportação que surgiam, assim, os Miuras eram vendidos para Colômbia, Argentina, Bolívia, África do Sul, Estados Unidos, Emirados Árabes e Alemanha, por exemplo. O sucesso proporcionado pelo modelo Targa, havia solucionado o problema de caixa da empresa, que passava a almejar voos mais altos. Assim a empresa altera o seu nome para Besson Gobbi, focando-se cada vez mais neste seletor público. Na mesma época, a banda de rock gaúcha; Engenheiros do Hawaii havia lançado a música *segurança*, e que ajuda a ilustrar o posicionamento da agora, Besson Gobbi Ltda:

[...]
 Ele era o tal, cheio de moral, "bon vivant"
 Parecia um galã, usando óculos "Ray-Ban" (Don Juan)
 Corria em Tarumã, combateu no Vietnã
 Vestia "Yves Saint-Laurent" (Pierre Cardin)
 Ele era o tal, um cara tão legal, e fascinava você
 Tinha um Puma GT com vidro fumê
 Tinha sauna no apê, só pra você ver (pode crer)
 Lutava karatê como nos filmes da TV
 [...]. (GESSINGER, 1986).

A letra da canção se torna interessante para a nossa análise na medida em que usa o Puma GT como referência de carro esportivo, apesar de ambos serem da mesma cidade; a banda Engenheiros do Hawaii e os Miuras, a opção do compositor pelo Puma para menção na música, possui fácil explicação. Isso acontece devido ao fato de que o comprador de um Miura não era um jovem, mas alguém mais maduro e com uma atividade profissional estável e elevado poder aquisitivo. Apesar de ambos serem carros esportivos, o preço do Miura era muito mais elevado gerando a situação onde o carro do filho, era o Puma ou outros esportivos nacionais. Já o carro do pai; com estabilidade financeira e com poder de compra, era o Miura.

Portanto o jovem *playboy* em questão na música dos Engenheiros do Hawaii só poderia ter um Puma, dificilmente seria um Miura.

Foi para atender as exigências desta seleta clientela que se buscava constantemente inovar tecnologicamente, “*eles tinham ideias e nós colocávamos em prática*” (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida). Assim, os Miuras foram pioneiros com o motor 2.0, freios ABS, neon, computador de bordo interativo, faróis escamoteáveis, direção com escamoteamento elétrico, televisão no painel, frigobar, piloto automático e acionamento das portas por controle remoto, por exemplo.

A Miura era o top, tinha Puma, tinha Santa Matilde, a Santa Matilde era forte, mas ela mantinha um padrão, enquanto a Miura era bem mais inovadora. A vantagem da Miura foi isso aí, enquanto se tu olhar o primeiro Santa Matilde até o último, não há diferença em termos de tecnologia ali. A Puma e se tu olhar a Gurgel, eles não evoluíram para uma eletrônica, a Miura foi, e nesse ponto ela foi para um passo certo, porque se tu olhar hoje, o automóvel é praticamente eletrônica. [...]. Eles iam meio aos trancos e barrancos, mas conseguiam colocar em prática o que idealizavam, era muito coração. (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Se compararmos as estratégias de João Gurgel e Aldo Besson e Iltemar Gobbi para escolherem seus mercados de atuação, verificamos uma realidade mais dura para a empresa gaúcha. Pois, apesar de João Gurgel enfrentar num primeiro momento a Ford, atuava num mercado onde a gigante norte-americana possuía pouco interesse, sua atuação era ainda uma herança da antiga Willys Overland, e de forma alguma seria o foco de suas atenções. Gobbi e Besson, entretanto, atuavam num mercado de raro interesse das multinacionais da época, mas disputado pelas pequenas nacionais, tendo de enfrentar a tradicional Puma. Assim, tornou-se essencial inovar. Castilhos e Passos (1998) chamam a atenção para inovação como estratégica de competitividade:

[...] o processo de difusão de inovações, que se constitui, por assim dizer na rotina da dinâmica de concorrência, vincula-se diretamente a determinadas condições nacionais. No caso de um país que se encontra, a priori, em uma situação de desvantagem tecnológica, a dinâmica da difusão de inovações - ainda que se trate de inovações secundárias - aparece como um dos elementos centrais na busca da competitividade. (CASTILHOS, 1992. apud CASTILHOS e PASSOS, 1998 p. 15).

Assim, as inovações e o padrão tecnológico com que os Miuras ostentavam impulsionavam o seu preço final, de forma que superasse os US\$ 40,000,00 dólares, enquanto Puma, Bianco e Santa Matilde, custavam na faixa dos, US\$ 10.500 mil, US\$ 7 mil e US\$ 28 mil, respectivamente. Todavia, para amenizar as diferenças nos preços, a fábrica adotou a postura de fazer como o cliente queria. Assim o Miura saía da produção com uma versão básica, sendo que nos modelos Sport, tinha-se como itens de série: faróis escamoteáveis, direção escamoteável elétrica, rodas de liga leve e painel em couro.

Tabela 12: Comparativo entre carros esportivos (ano/modelo 1988):

Modelos	Preço (US\$)	Potência	Vel. Máx.	Taxa de importação	Preço final no BR
Miura X-8	40.000	110	220	-----	US\$ 40.000
Corvette	30.000	233	252	41%	US\$ 42.300
Corvette Callaway	50.000	340	286	41%	US\$ 70.500
BMW325i	72.000	300	255	41%	US\$ 101.520
Porsche 911	68.000	300	261	41%	US\$ 95.880
Puma AMV	10.500	80	175	-----	US\$ 10.500
SM 4.1	28.000	130	220	-----	US\$ 28.000

Fonte: Tabela elaborada pelo autor, a partir de fontes diversas.

*Não considerou-se outros custos para a importação, como: traslado, por exemplo.

A estratégia de montar o carro como o cliente queria, vinha dos tempos de personalização automotiva da Aldo Auto Capas, e caracterizou-se como outro importante diferencial da marca, assim o cliente poderia escolher a cor do carro, o modelo de rádio, com ou sem turbo ou ar condicionado, por exemplo. Todavia, não se encontrou registros nas notas de produção e venda, de veículos básicos. A rigor, são poucos os Miuras iguais, pois, atendendo a perspectiva da exclusividade, os carros saíam da linha de montagem com as preferências de seus proprietários. Ao passo que se tornava sinônimo de inovação passava a ser procurada por fábricas de peças automotivas, para lançamento de componentes modernos, e inovadores *“nosso carro era procurado para fazer esses lançamentos [...] queriam um carro que aparecesse que fosse notícia, [...] que todo brasileiro que queria ter [...] então nós*

éramos procurados para fazer esses lançamentos”. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Nós tivemos gente boa trabalhando conosco, entre eles alguns engenheiros. Nós já estávamos avançados em tecnologia de eletrônica embarcada e em toda a mecânica e aerodinâmica. Como uma coisa se associa a outra, você pode e deve procurar ser diferente, mas não ser diferente simplesmente por ser diferente, mas que tu possas agregar mais naquilo que tu faz. Ou seja, se eu for fazer qualquer coisa, eu vou procurar agregar nessa coisa que eu fizer, aquilo que eu puder de melhor, e na época o melhor que tinha era a eletrônica. [foi o primeiro brasileiro carro usar freio ABS, foi o primeiro carro brasileiro a usar amortecedores inteligentes, muitos anos depois da Europa e EUA, mas fomos os primeiros no Brasil. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Tal situação amenizava o isolamento que a fábrica se encontrava em relação aos fornecedores de São Paulo, principalmente. Como vimos anteriormente, o foco principal da rede de autopeças gaúcha, estava em abastecer o mercado de implementos agrícolas e a produção de ônibus e caminhões, de forma secundária estava o suprimento de montadoras de veículos situadas principalmente no sudeste brasileiro.

No que tange a esse último aspecto, é importante registrar que a proximidade geográfica entre fornecedores e montadoras tem sido elemento fundamental nos novos padrões mundiais de competitividade para esse tipo de indústria. (CASTILHOS e PASSOS, 1998, p. 18).

Como forma de superar tais dificuldades, a empresa passou a projetar e fabricar parte dos componentes de que necessitava. Em termos tecnológicos, muitas das ideias vinham do que os empresários viam nos grandes salões do automóvel, transmitiam suas ideias para seus engenheiros em Porto Alegre. *“Nem tudo no automóvel você pode inventar, você pode agregar tecnologias inventadas por outros”* (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida). O ex-funcionário Júlio Mesquita, chamou a atenção para a produção artesanal dos Miuras, onde cada envolvido em sua construção era de certa forma um engenheiro, cada peça era única, e exclusiva de cada veículo, pois, mesmo seguindo os mesmos moldes, durante a montagem necessitava-se de constantes ajustes, o que fazia com que o tempo médio para a produção de cada veículo fosse de 30 dias.

Apesar de ambos os empresários, João Gurgel, Aldo Besson e Iltemar Gobbi apresentarem logo no início de suas empresas a busca pela tecnologia como um importante diferencial, suas inovações tiveram objetivos diferentes. Assim, enquanto Gurgel esteve focado na economia de combustíveis, Besson e Gobbi buscaram o desenvolvimento de componentes de luxo. Porém, tais percepções estão diretamente ligadas as suas visões a respeito de seus mercados e realidade econômica do Brasil naquele período.

Entretanto, o constante investimento em melhorias tecnológicas através da busca pela inovação, proporcionaram a essas empresas liderarem seus segmentos, impondo dificuldades cada vez maiores aos seus concorrentes, em especial para outras fábricas nacionais.

4. ANOS 80: A DÉCADA NEM TÃO PERDIDA

Ao longo deste quarto capítulo, objetivamos abordar o contexto econômico e social oitentista, no qual estas empresas estavam inseridas. O sucesso adquirido pela agora Besson, Gobbi e pela Gurgel, esta diretamente ligada à situação de economia fechada pela qual se caracterizava o País, devido às elevadas taxas para importação. Souberam buscar espaços para atuar aonde as multinacionais não se interessavam, assim como o desenvolvimento de meios para superarem seus concorrentes diretos, desta forma, se imaginarmos um mercado consumidor onde atuassem apenas as empresas nacionais, ao que parece seriam estas as gigantes brasileiras, possivelmente seriam respectivamente como Ferrari e FIAT, devido a suas características.

4.1 Contexto Geral

A estratégia militar de fazer uma transição para um governo civil de forma lenta, gradual e segura, fez com que se afrouxassem os mecanismos de controle sobre a população, em especial aos movimentos populares; disto, afloraram pelo país grupos de representatividades sociais motivados pelos problemas socioeconômicos, que adquiriam naquele momento proporções alarmantes. *“À visibilidade de seus aspectos econômicos, representados pela ameaça de hiperinflação, forte endividamento externo, recessão e desemprego, somou-se o reconhecimento da gravidade de seus componentes sociais e políticos”* (DINIZ, 1997, p. 41). Diante de tal situação, a possibilidade da Nova República trazia à população esperanças de um futuro melhor. Já para o setor econômico, o desafio situava-se em vencer a inflação e retomar o crescimento.

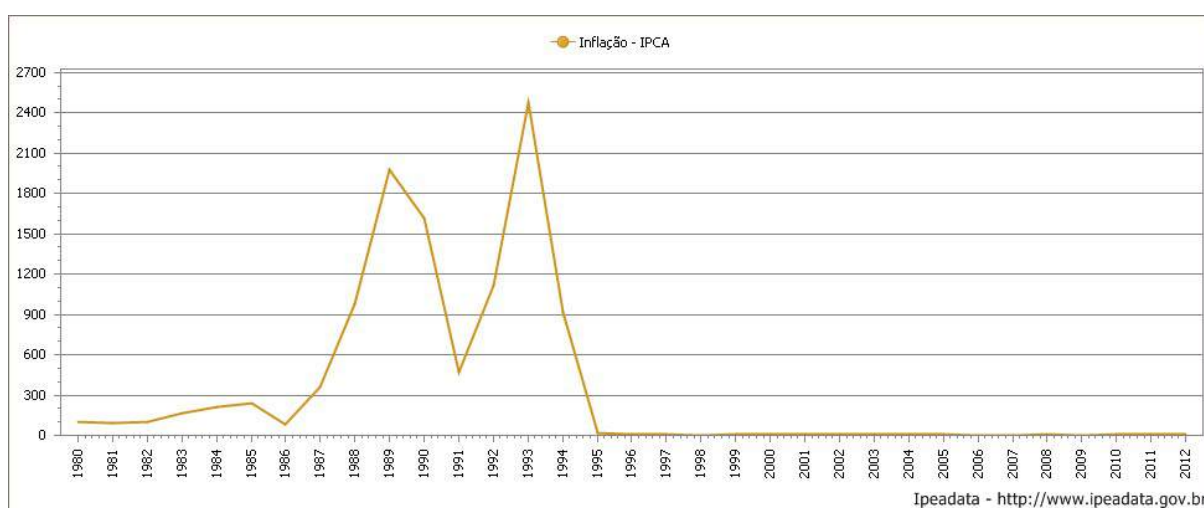
Conforme Carneiro (1990), no início dos anos de 1980, o Brasil sentia o peso da escassez de financiamento externo, o que dificultava cobrir o desequilíbrio da balança de pagamentos. A solução encontrada foi à desvalorização do Cruzeiro, e para tanto, adotou-se a estratégia de contenção salarial, controle dos gastos governamentais, elevação das taxas internas de juros e a contração da liquidez real, pois, pretendia-se ampliar as exportações através do controle e reajustes. Tal estratégia obteve efeito na reversão da balança comercial, onde *“após um déficit de 2,8 bilhões em 1980, a balança comercial registrou em 1981 um*

superávit de 1,2 bilhão” (CARNEIRO, 1990, p. 327), todavia, a estratégia mostrou-se falha para o combate à inflação.

Celso Furtado (1982) alerta para o fato de que o problema do combate à inflação brasileira estava na irracionalidade do sistema de decisões, pois na incapacidade de distinguir os focos geradores de pressões inflacionárias, se apelava para o arrocho salarial, disparando as desigualdades sociais e a concentração da renda. Para Furtado, não bastava apenas reforma fiscal, também seria necessário que os setores com poder de decisão do governo chegassem a um consenso quanto ao “*âmbito de ação do governo e às prioridades a que deve obedecer a ação do Estado*” (FURTADO, 1982, p. 68-69). Assim, a eliminação dos focos de pressões inflacionárias, situadas nos incentivos à iniciativa privada e nos sobregastos do setor público, passariam por mudanças nos preços relativos, o que permitiria manter os níveis desejados das exportações sem reduzir a produtividade e sem gerar tensões sociais.

A riqueza produzida pelo Brasil contrastava com a pobreza de sua população, Diniz (1997) chama a atenção para a posição de 8º lugar, ocupada pelo Brasil em 1980, entre as maiores economias industriais do mundo, o que não condizia com o salário mínimo de US\$ 40,00 da época. Em 1985, ano da implantação da Nova república, cerca de 42% da população economicamente ativa, possuía uma renda mensal próxima a um salário mínimo e aproximadamente 60% possuíam uma renda de até dois salários⁷².

Gráfico 5: Evolução dos índices de inflação anual: 1980 – 2012



Fonte: Ipeadata

⁷² Para uma melhor compreensão quanto às disparidades sociais do Brasil nos anos 1980, ver. DINIZ (1997), p.45-54.

Assim, a Nova república nascia sob grandes expectativas. A população aguardava por reformas administrativas, políticas e econômicas que pudessem reparar as desigualdades na distribuição da riqueza do País. O novo Presidente eleito, Tancredo Neves⁷³, anunciava medidas que vinham ao encontro desses anseios, como a liberdade de expressão e organização, legalização dos partidos políticos – inclusive os de esquerda – e concessão do voto aos analfabetos. Determinou-se também a restauração das atribuições do Legislativo e eleições gerais para 1988, além de chamar a elaboração de uma nova Constituição Federal.

Entretanto, com o falecimento do Presidente Tancredo Neves⁷⁴, José Sarney, que possuía pouco carisma popular e era oriundo das alas conservadoras que haviam dado sustentabilidade ao Ditadura civil-militar, assume a Presidência gerando um clima de desconfiança a respeito de suas posições.

Com a morte de Tancredo e após uma série de conflitos entre o presidente e ministros, Sarney formou um novo ministério, no qual, parte dele tinha trajetória política semelhante a sua: originários da antiga União Democrática Nacional (UDN), que havia apoiado o golpe de 1964 e participando dos governos militares. (Pereira, 2003, p.30).

No campo econômico, entre fevereiro de 1985 e 1986, a inflação acumulada ultrapassava os 255% a.a., configurando uma hiperinflação de mais de 15% ao mês, o que leva o governo federal a decretar em 28 de fevereiro de 1986 o Plano Cruzado que, segundo PETRY (1988), consistia nas principais medidas:

- a) Congelamento de todos os salários, reajustados em 1º/03/86 pela média dos últimos 6 meses, descontadas as antecipações, mais um abono de 8%, e a fixação do salário mínimo em Cz\$ 804,00;
- b) Congelamento de todos os preços à vista, vigentes em 28/02/86 (congelado no pico), definidos em tabelas de preços oficiais;

⁷³ Tancredo Neves teve sua eleição para presidente em 15 de janeiro de 1985, constituindo-se na última eleição indireta sob a Constituição de 1967. Concorrendo pelo PMDB, Tancredo Neves, tinha em sua chapa como vice-presidente José Sarney. Já Paulo Maluf concorria à presidência pelo PDS, tendo em sua chapa Flávio Márcilio como vice-presidente. Tancredo Neves venceu com 480 votos (72,40%), contra 180 (27,3%) de Paulo Maluf, tendo ocorrido 26 abstenções.

⁷⁴ Tancredo Neves faleceu em 21 de abril de 1984, sem tomar posse de seu mandato presidencial, entretanto, a lei nº 7.465, de 21 de abril de 1986 inclui Tancredo como ex-presidente do Brasil. Sua morte causou grande comoção nacional e incertezas quanto ao futuro político do Brasil.

- c) Congelamento das prestações do BNH, dos aluguéis, das mensalidades escolares, calculadas as médias dos últimos seis meses;
- d) Reforma Monetária, com a extinção do cruzeiro (Cr\$) e a criação do cruzado (Cz\$) correspondente a mil cruzeiro; extinção da correção monetária; a substituição da ORTN pela OTN, com valor fixado até março de 1987; e congelamento da taxa de câmbio do dólar americano;
- e) Criação da escala móvel de salários, com reajustes automático toda vez que a taxa de inflação acumulada, medida pelo IPC, atingir 20%, a inflação na data-base;
- f) Criação do Índice de Preços ao Consumidor – IPC, calculado mensalmente, pelo IBGE, passando a ser a medida oficial da inflação; e, correção monetária trimestral, conforme o IPC, aplicável às cadernetas de poupança, FGTS e PIS/PASEP;
- g) A fiscalização dos preços será exercida pela população e a punição dos infratores ficará a cargo da SUNAB e polícia federal. (PETRY, In: SCHNEIDER, 1988, p.114-115).

As esperanças de vitória sobre a inflação depositadas no plano eram muitas, conforme Modiano:

Apagada a memória do processo inflacionário com a desindexação, as taxas mensais de inflação da nova moeda não manterão qualquer relação com as taxas mensais de inflação do combalido cruzeiro. Em média não deverão superar a marca de 1% ao mês. Tampouco deve-se temer a continuidade da inflação na nova moeda (mesmo num patamar muito baixo) pois a realimentação inflacionária em cruzados é mínima (MODIANO, 1986. p.112-113).

Entretanto, passados os primeiros meses de euforia com o término da hiperinflação, o país mergulha novamente em um caos econômico, diante do tabelamento, comerciantes que tentavam aumentar os seus preços passam a ser denunciados pelos “fiscais do Sarney”⁷⁵, tendo seus comércios fechados temporariamente pela SUNAB⁷⁶. Diante do surto de consumo, mercadorias desaparecem das prateleiras, devido à insuficiência de capacidade produtiva da indústria, ou porque foram escondidos por grupos econômicos que passavam a cobrar ágio.

Disto, atacadistas e comerciantes começam a forçar o aumento dos preços, até que é deflagrada uma série de greves. Com os salários congelados e diante da falta de produtos

⁷⁵ Termo popular criado após o pronunciamento do ex-Presidente José Sarney em 01 de março de 1986, durante o anúncio do Plano Cruzado. Na ocasião, Sarney pediu para que a população fiscalizasse a manutenção dos preços congelados.

⁷⁶ Superintendência Nacional de Abastecimento e Preços.

básicos no varejo, a população tinha de pagar mais caro por produtos oriundos do mercado paralelo que se criou.

Desta forma, setores do governo passam a acusar camadas do empresariado de sabotarem o plano, o empresariado acusa os trabalhadores e estes amargam o arrocho salarial e a falta de produtos básicos. Diniz (1997), chama a atenção à rejeição das Associações Comerciais do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul quanto aos atos do governo, em especial aos aumentos dos impostos. Entretanto, quanto ao Plano Cruzado, tanto a FIESP quanto a FIRJAN manifestaram o seu apoio ao plano, porém a CUT e a CONCLAT⁷⁷ logo se colocaram contrários ao Cruzado, por entenderem que prejudicaria os interesses dos trabalhadores.

Não demorou para que setores do empresariado reclamassem dos congelamentos e passassem a exercer pressões sobre o Presidente para o seu fim. No campo da indústria de bens duráveis, as grandes montadoras de automóveis adotam como estratégia contra o tabelamento dos preços: não entregar 60% dos automóveis à rede de concessionárias até que fosse autorizado o reajuste dos preços. Dessa forma, os consumidores tinham que esperar até 120 dias para receberem os seus automóveis.

Elizabeth Silva (1991) chama a atenção para a denúncia de que a Ford possuía de seis a sete mil veículos estocados para o mercado nacional, enquanto o normal era cerca de 750 unidades. Após o envio de auditores para a verificação na Volkswagen, General Motors, Ford, Mercedes Benz e Saab Scania as denúncias foram confirmadas:

A Ford alegou estar estocando os carros devido à falta de componentes. A GM afirmou o mesmo, acrescentando que a produção ainda não havia voltado ao normal devido às recentes paralisações. A Volkswagen alegou que o alto nível de seus estoques era em parte devido a problemas relacionados ao controle de qualidade e em parte por serem esses automóveis destinados ao mercado externo. Um aumento de preços foi finalmente autorizado, mas as empresas foram obrigadas a vender os automóveis estocados pelo preço anterior ao aumento (SILVA, 1991, p.280).

No entanto, como aumento não foi exatamente o que as montadoras esperavam, passaram a reduzir o ritmo de produção, criando listas de espera para a aquisição de carros novos, o que fez com que os carros usados se tornassem mais caros do que os novos, gerando

⁷⁷ Central Única dos Trabalhadores e Coordenação Nacional das Classes Trabalhadoras, respectivamente.

assim instabilidade na indústria de autopeças, com os cancelamentos de pedidos por parte das montadoras. A Mercedes Benz recusou-se a receber 150 caminhões carregados de autopeças e decidiu dispensar 4.500 funcionários por dez dias. O Ministério do Trabalho interviu, forçando a Mercedes Benz a cancelar as dispensas. Por sua vez, a montadora conseguiu baixar os preços de seus fornecedores.

Em entrevista à revista *Veja*, o diretor de marketing da Ford, na época, afirmou que “[...] o mercado externo merece absoluta prioridade; por maior que seja a procura interna [...] não hesitaremos em retirar os automóveis necessários do mercado interno para vendê-los a preços melhores”. (*Veja*, 11/6/1986, p. 118).

Assim, em consequência do desabastecimento, o governo passa a estudar a possibilidade de importar produtos que julgue necessário. No dia 01 de julho de 1986, o jornal *Zero Hora* de Porto Alegre publica, em sua manchete de capa, as intenções do governo federal.

Governo estuda importação de carros, pneus e têxteis:
[...] poderia ser autorizada a importação pela iniciativa privada diretamente dos países da América Latina, como a Argentina, por exemplo. Os técnicos da SEAP reconhecem, no entanto que a importação de automóveis depende de uma decisão política, pois “mexe com uma área muito delicada” adiantam [...]. (*Zero Hora*, 01/7/1986, p. 25).

Em consonância com a necessidade imediata de abastecimento, tínhamos ainda a pauta da necessidade de expansão das exportações e ampliação do próprio mercado interno. Assim, em Julho de 1986 o Presidente José Sarney assinava o Programa de Integração e Cooperação Econômica Brasil-Argentina (PICE). Com proposta de “*estimular principalmente a integração setorial, de forma a criar-se uma dinâmica própria no processo de complementaridade comercial e produtiva*” (VIGEVANI e VEIGA, (1997, p. 334). Em 1988 era assinado o protocolo nº 21. O Anexo I do protocolo determinava cotas anuais de veículos montados, 5 mil unidades em 1989 e 10 mil em 1990; para intercâmbio com zero de tarifas.

Em essência, o Plano de Metas 1986-1989, elaborado na gestão do Presidente Sarney, renovava o intento de repetir o ritmo de crescimento alcançado na década de setenta (a meta para o crescimento era de 7% ao ano no período), o que deveria ser alcançado mediante a adoção de uma política agressiva de investimentos na infraestrutura (ênfase na redução da

dependência energética), na expansão e modernização da indústria e da agricultura, e na promoção de novas iniciativas nas áreas de educação e alimentação voltadas para a universalização do ensino fundamental e a redução das carências nutricionais, neste caso com a distribuição gratuita de leite a crianças carentes e o reforço do programa de alimentação escolar. (RESENDE, 2009, p.10)

Diante das limitações do mercado brasileiro, os acordos internacionais passaram a aliviar as contas das empresas, no caso específico da indústria automobilística, em 1987, 37,6% da produção de automóveis havia sido exportada. Já o setor de autopeças havia destinado 15% da sua produção para as exportações. Para melhor compreensão do período em questão, segue um quadro com os planos econômicos propostos durante o governo de José Sarney.

Tabela 13: Planos econômicos durante o governo de José Sarney

Plano	Início	Presidente/ partido	Ministro	Observações
Cruzado 1	28/2/1986	José Sarney/ PMDB	Dilson Funaro	- Congelamento dos preços.
Cruzado 2	22/11/1986	José Sarney/ PMDB	Dilson Funaro	- Reajuste no preço dos automóveis em 80% e combustíveis em 60%. - Desaparecimento de produtos básicos do mercado. - Surgimento da cobrança de ágio para aquisição de produtos.
Bresser	12/07/1987	José Sarney	Luiz Bresser-Pereira	- Novo congelamento dos preços por 3 meses. - Criação de um “gatilho” que reajustava os salários toda vez que a inflação atingia 20%.
Verão	16/01/1989	José Sarney	Maílson da Nobrega	- Terceiro congelamento dos preços. Corte dos zeros e troca da moeda Cruzado pelo Cruzado Novo, assim Cz\$ 1.000,00 passava a valer NCr\$ 1,00.

4.1.1 Greves, movimento sindical e plano Cruzado

Diante de complicada realidade econômica na qual se encontrava o Brasil durante a década de 1980, cabe nos perguntar como estava a situação dos trabalhadores do setor automobilístico. Possivelmente possamos definir os anos 1980, como o auge do movimento sindical brasileiro, isso se deve a vários fatos, mas talvez o sufocamento proporcionado pela Ditadura civil-militar às reivindicações dos trabalhadores tenha sido a principal mola impulsionadora do sindicalismo. Quando se desfizeram as amarras repressivas logo explodiram as greves, sobretudo no ABC paulista⁷⁸. Apesar da grande relevância do tema, não pretendemos aqui elaborar um estudo aprofundado, mas sim identificar sua relação junto à indústria automobilística, para que possamos identificar de que forma, tanto a Gurgel quanto a Besson e Gobbi, lidaram com o movimento grevista neste contexto.

Como vimos no capítulo I, a Ford foi a primeira grande montadora a se instalar no Brasil, entretanto, apenas em 1957 se registrou a primeira disputa judicial trabalhista na empresa, sendo que *“nos vinte anos seguintes, 1957 – 1977, foram perdidas apenas oito dias e nove horas com estas disputas judiciais”* (SILVA, 1991 p. 243). No entanto, isso se deve principalmente à intervenção do Estado nas questões trabalhistas através da legislação do trabalho e as medidas repressivas adotadas pelos governos militares.

Em fins da década de 70, as relações industriais começam a se transformar, os trabalhadores passam a desenvolver técnicas alternativas de greve, já que o ato ainda era proibido por lei, e com base na lei de segurança nacional, eram sufocadas com violência física e demissão por justa causa. Desta forma, tornava-se necessário um novo método de greves.

É esse movimento que vai surgir no final dos anos 70, como a grande novidade no Brasil: o novo sindicalismo. Essa classe trabalhadora desempenhou, naquele momento, com suas reivindicações, um papel importante na transição política em nosso país. Os movimentos de massa, as grandes greves, o surgimento de uma liderança, que representava os anseios de grandes contingentes de trabalhadores. Todos esses aspectos foram

⁷⁸Região de grande concentração industrial de São Paulo, o termo ABC, se refere as cidades de Santo André (A), São Bernardo (B) e São Caetano do Sul (C), respectivamente.

fundamentais para a emergência dessa nova *praxis* sindical. RODRIGUES, 1997, p. 238. In.: ARBIX e ZILBOVICIUS, 1997).

Segundo SILVA (1991), na primeira greve em conjunto nas empresas automobilísticas e indústrias de autopeças, os trabalhadores simplesmente pararam ao lado de suas máquinas e permaneceram em silêncio. Sem saber quem eram os líderes, o patronato chamou o sindicato dos trabalhadores a cada uma das fábricas para negociar, em nome dos trabalhadores, sendo que na Ford a greve persistiu por um tempo maior.⁷⁹

Por conta disto, a FIESP passou a recomendar que seus membros adotassem estratégias preventivas contras as greves, indicando as seguintes táticas:

- a) Não pagar, em nenhuma hipótese, horas paradas e não estabelecer quaisquer acordos de indenização, pois não existindo no Brasil fundo de greve, esse será um excelente recurso para as empresas.
- b) Tentar de todas as formas, colocar os grevistas na via pública[...] [para] envolver o poder público [...] [e] exercer uma pressão psicológica sobre o Sindicato do Empregados [...].
- c) Suspender por um ou dois dias (disciplinarmente) aqueles que entrarem na Fábrica, sob condição de trabalharem e não cumprirem o prometido. Em última instância, dispensar um certo número de pessoas por justa causa, após [...] pedir aos trabalhadores que executem uma certa tarefa. (A negativa caracterizará um ato de insubordinação) (RAINHO, 1983, p. 213. Aphud: SILVA, 1991, p. 249-250).

As reivindicações por salários e melhores condições de trabalho se seguiam, com o agravamento da crise econômica, as empresas passaram a realizar demissões em massa, enfraquecendo o poder de reação dos sindicatos. Aproveitando-se desta realidade, as empresas passaram a demitir, prioritariamente, os operários envolvidos no sindicalismo, pois podiam alegar que as demissões se davam por conta da recessão econômica em que o País se encontrava. Assim, essas medidas intimidavam e disciplinavam os trabalhadores.

A nova composição do governo federal iniciou o seu mandato dando sinais de que se dirigia para uma nova fase nas relações entre trabalhadores e empresários. A devolução dos sindicatos que estavam sob intervenção para as suas categorias, a promessa do fim do intervencionismo federal no sindicalismo, anistia aos sindicalistas cassados, estímulo para as

⁷⁹ Somente após cinco dias de paralisação é que a Ford aceitou negociar com os trabalhadores.

negociações entre trabalhadores e empregadores, reconhecimento do direito de greve e aumentos reais do salário mínimo, acima da inflação, enchiam os trabalhadores de sonhos e esperanças para a nova fase política que se iniciava com um governo federal civil.

Acrescenta-se a isso um plano econômico que prometia recolocar o Brasil nos “trilhos do desenvolvimento”, combinando esperanças e expectativas com um sentimento de união nacional. Assim, o pacto social proposto pelo governo federal com relação ao plano cruzado, o congelamento dos preços e o chamamento da população para atuarem não mais como espectadores, mas agora como atores, ou melhor, como fiscais⁸⁰, trouxe grande prestígio ao Presidente José Sarney, que dirigia um discurso diretamente às classes populares, superando suas entidades representativas. *“Não são os sindicatos que são chamados a fiscalizar os preços, mas os indivíduos”* (RAINHO, 1983, p. 213. Aphud: SILVA, 1991, p. 249-250).



Figura 25: Boton usado pela população

Fonte: Brasil Cult

⁸⁰ Usando um boton ou uma camisa com os dizeres “eu sou fiscal do Sarney” populares munidos de uma tabela de preços passavam a fiscalizar o comprimento do congelamento imposto pelo governo aos preços de diversos produtos. Quando constatavam o aumento, realizavam a denúncia do aumento ou chamavam a polícia que fechava o estabelecimento comercial, podendo ainda encaminhar a prisão do comerciante. O congelamento nos preços sustentou-se até as eleições estaduais de outubro de 1986, contribuindo para a eleição dos peemedebistas em 22 dos 23 estados da federação. O congelamento combinado ao aumento do consumo gerou o desabastecimento de prono varejo, acarretando a cobrança do ágio para a obtenção de produtos. Com isso, após as eleições o plano não mais se sustenta, inserindo o país num novo ciclo inflacionário.

Todavia, as dificuldades econômicas do país eram visíveis, assim como a falta de produtos no mercado, o aumento dos preços por causa do ágio e a multiplicação das greves. No entanto, neste contexto de pacto pelo plano Cruzado, as reivindicações trabalhistas passam a encontrar grandes dificuldades para atingir a opinião pública. O Presidente da República, aproveitando-se de sua popularidade, passa a atacar a CUT⁸¹, o Partido dos Trabalhadores e o então Governador do Rio de Janeiro Leonel Brizola, acusando-os de inimigos da nação. O mesmo acontece com os movimentos reivindicatórios, que são tratados por parte da mídia como atentados contra o plano econômico:

Greves contra o Cruzado

[...] o açodado e irresponsável surto de greves que começa a se espalhar no país [...]. Não há dúvida de que os maiores beneficiados pelo plano cruzado foram os assalariados, que conheceram uma expressiva melhora em seu poder aquisitivo. Fingindo desconhecer este fato, defendendo ainda maiores aumentos salariais, impossíveis de ser concedidos sem que se comprometa toda a estratégia anti-inflacionária, lideranças sindicais tão precipitadas quanto irracionais podem trazer de volta o panorama de alta desenfreada de preços, estagnação econômica e desemprego superado a largas custas. (Jornal Folha de São Paulo, 17/7/1986, p.02).

Diante da importância em manter-se a viabilidade do plano cruzado, e do empenho exercido pelas classes populares em atender ao chamado do Presidente da República, como fiscais do tabelamento de preços, a população, de modo geral deixou para segundo plano as lutas trabalhistas e sociais, absorvendo um discurso nacionalista que beirava ao populismo. Desta forma, a retirada de direitos importantes dos trabalhadores como: *“o direito de beber água na fábrica, a coleta direta das contribuições sindicais dos holerites dos trabalhadores e um decréscimo no pagamento de horas extras de duas vezes para uma e meia”*. (SILVA, 1991, p. 284), pela montadora de automóveis Ford, passaram despercebidos pela população.

Passados alguns dias, a direção da Ford solicitou que os trabalhadores realizassem horas-extras. A comissão de fábrica aceitou o pedido, no entanto, poucos trabalhadores compareceram, provocando perdas para a empresa, que passou a pressionar individualmente

⁸¹ Central Única dos Trabalhadores, criada como resultado da atividade sindical dos trabalhadores São Bernardo do Campo e Diadema, em 1983.

os trabalhadores. *“A gerência lembrou-os de que poderiam perder seus empregos se não concordassem com as exigências da empresa”* (SILVA, 1991, p. 284).

Oportunamente tomaremos aqui alguns dos embates sindicais que ocorreram na Ford como exemplo do clima do período. Dentre as ações da empresa que desagradavam seus trabalhadores estavam às tentativas de impedimento das comissões de fábrica. Em resposta a uma destas proibições, os trabalhadores organizaram um protesto no dia 14/7/1986 na tentativa de convencer os colegas trabalhadores a não cederem às intimidações da empresa. Entretanto, ao tentar atravessar a linha de piquete, um trabalhador foi impedido por um dos membros da comissão. Tal ato serviu de pretexto para que a Ford alegasse que teria ocorrido, no momento, uma agressão física e suspendeu o funcionário membro da comissão por 30 dias, desrespeitando a sua estabilidade de mandato.

Ao investigar-se o ocorrido, não se encontrou provas de tal agressão, porém a empresa encaminhou o processo de afastamento seguido de demissão por justa causa. Em novo protesto, os onze mil funcionários da fábrica entraram em greve reivindicando, além da readmissão do funcionário e o direito de funcionamento da comissão, um aumento de 20% nos salários, o fim das intimidações por parte da gerência e a ampliação dos direitos da Comissão de Fábrica.

Cabe ressaltar aqui que as comissões de fábrica representavam uma importante conquista dos trabalhadores, sendo eleita através de voto direto e secreto. Possuíam estatutos e estabilidade de emprego reconhecida por contratos, registrados em tribunais do trabalho, sendo que a comissão de fábrica da Ford funcionava desde 1981.

Trabalhadores da Ford do ABC param o trabalho

Os 11.000 trabalhadores pedem um aumento de 20% nos salários e mudanças na política interna. Segundo Diogo Clemente, diretor assistente de relações industriais da Ford, as reivindicações contrariam a política econômica do governo, um total de 12.890 estão em greve em São Bernardo e Diadema. (Jornal Folha de São Paulo, 16/7/1986).

Esta edição da Folha de São Paulo relata que, na primeira quinzena de julho, ocorreram 61 greves, envolvendo 45.360 trabalhadores e, neste dia, ocorriam 23 greves por aumentos de salários. ALVES e SILVA, (1987) destacam a postura da Ford que decidida em não negociar com os operários, após 10 dias de greve, chamou um batalhão da Polícia Militar, *“que reprimiu os grevistas com violência, os trabalhadores foram obrigados e entrarem na*

fábrica por um corredor polonês de policiais militares” (ALVES e SILVA, 1987, p.49). A Comissão de Fábrica foi dissolvida com a suspensão de 24 dos seus 28 membros, sendo que os 4 restantes estavam em férias.

Um total de 204 trabalhadores foram demitidos por justa causa, inclusive membros das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs), que possuíam estabilidade garantida pela própria legislação do trabalho. Somente após diversas pressões exercidas pelo sindicato, a montadora aceitou pagar os direitos trabalhistas de alguns dos funcionários demitidos. Jair Meneguetti, representante da CUT, em entrevista à Folha de São Paulo, declarou que esta era a segunda violência da Ford contra os trabalhadores. Sem a representatividade da Comissão de Fábrica, as condições de trabalho na Ford pioraram de forma significativa:

A velocidade das linhas foi aumentada no período da manhã para que a produção não fosse prejudicada por possíveis interrupções ao final do dia [...] a linha respot⁸², cuja velocidade foi aumentada de 1 minuto e 15 segundos para apenas 48 segundos. Os dez minutos de descanso, para se lavar, antes do almoço e ao final do turno foram eliminados, e os atestados assinados pelos médicos do sindicato passaram a não ser mais aceitos pela empresa. (SILVA, 1991 p.286).

Desta forma, a Ford conseguiu ampliar a sua produção em 20 carros por dia, mesmo com uma baixa de 204 trabalhadores. Em outubro de 1986, 105 carros foram danificados no interior da fábrica ou montados com peças erradas. A direção da Ford acusou a extinta Comissão de Fábrica, a CUT e o Partido dos Trabalhadores pelo ato, alegando que a sabotagem pretendia prejudicar as boas relações de trabalho na fábrica.

Conforme Bresciani (1997), a origem destas comissões de fábricas, estava na luta sindical clandestina dos anos 70, sobretudo no combate ao sistema de Representações que a Volkswagen tentava implantar. Estas comissões eram responsáveis pelo diálogo entre a empresa e os trabalhadores. Segundo Maroni (1982 apud Bresciani, 1997) apenas na indústria paulista existia cerca de 200 comissões de fábrica em 1978. Tanto na Volkswagen quanto na Ford, os problemas entre trabalhadores e empresa eram mais complexos, devido a herança do sistema de trabalho e conflitos que existiam no interior da Vemag e Willys, respectivamente.

⁸² Área de soldagem final na fábrica da Ford em São Bernardo do Campo.

Assim as formas de trabalho que Volkswagen e Ford buscavam implantar, chocava-se com as antigas práticas.

A WOB, particularmente, passava para a Ford algo além de um parque fabril consolidado (também bastante usado e carente de investimentos) e de uma rede nacional de revendedores. Em suas instalações, trabalhadores haviam igualmente passado por experiências decisivas, dissentindo, ao seu cabo, dos caminhos desejados por patrões e pelo Estado. Sua supressão mais do que o fim de uma marca, retirava de cena, como era de se esperar, um pouco da história ali vivida – já que com os perdedores não se gasta muita memória. A Ford, no entanto, sentia o impacto da historicidade que se constituía entre os trabalhadores daquele cenário ao ver eclodir uma greve cujas motivações haviam sido tramadas em tempos de Jipe, Rural, Gordini e Aero. (NEGRO, In: ARBIX e ZILOVICIUS, 1997, p. 119).

Diante dos constantes atritos entre os interesses da Ford e os dos trabalhadores, a empresa estadunidense procurava meios para a implantação do Programa de Trabalho Participativo. Tal programa já vinha sendo adotado pela Matriz da Ford nos Estados Unidos, e buscava amenizar os conflitos entre empresa e trabalhadores, proporcionando que os segundos pudessem participar de decisões relacionadas ao trabalho no interior da fábrica.

Aproveitando-se da crise de empregos na indústria automobilística norte-americana, a Ford argumentou aos trabalhadores que se o programa não fosse aceito, fábricas poderiam ser fechadas. Diante do medo do desemprego, não houve grande resistências à implantação do programa. A empresa aproveitou-se de um momento onde as grandes montadoras norte-americanas estavam fechando suas unidades nos EUA e transferindo a produção para países emergentes, onde o custo da mão de obra é significativamente mais barata.

Na filial brasileira, o Programa de Trabalho Participativo já vinha sendo implantado desde 1984, através de uma profunda pesquisa da Ford sobre o universo de seus próprios funcionários e a implantação de cursos de treinamento. No entanto, não obtinham sucesso devido às resistências da Comissão de Fábrica, que agora estava dissolvida. Um dos pontos-chaves do programa era justamente o de transferir para o trabalhador a responsabilidade e a oportunidade de optar sobre alguns aspectos da empresa. Procurava-se, assim, substituir o poder das Comissões de Fábrica e do Sindicato por pequenos grupos de trabalhadores, que passavam a disputar entre si cotas de produção, ideias e sugestões em troca de prêmios mensais, criando, desta forma, novas relações entre trabalhadores e empregadores, sem a interferência do sindicalismo.

Apesar do amplo apoio do empresariado no que diz respeito à implantação da Nova República, nas questões trabalhistas, estes, esperavam pela manutenção dos recursos autoritários. Assim, a declaração de ilegalidade das greves caracterizou-se como uma das bandeiras defendidas pelos empresários através da CNI⁸³, solicitando a “*intervenção governamental nas atividades sindicais e proibição da formação de comissões de fábrica*” (DINIZ, 1997, p.49).

Neste contexto de redemocratização da política brasileira, mudanças no campo econômico, disputas políticas e de relações de poder entre empresas e sindicatos, as atuações sindicais buscavam não somente resultados imediatos como, por exemplo, aumentos de salários, mas também algo maior e que pudesse garantir melhores condições de trabalho por lei. Nesse sentido, surge no campo político a questão da Nova Constituição, onde apesar do debate já não ser novo, a derrota dos sindicatos nas lutas por aumentos de salários e na incapacidade de dar uma resposta ao empresariado, como no caso da Ford, deixou o sindicalismo em frágil condição reivindicatória para as discussões que se sucederiam.

A esse respeito, Diniz 1997, destacou a aliança entre o empresariado na luta contra os movimentos grevistas e o fortalecimento da economia de mercado. Desta forma, de posse de uma série de sugestões que incluíam alterações nas áreas sindicais, trabalhistas e tributárias, os empresários passaram a concentrar forças, a fim de enviarem o maior número possível de representantes para as discussões da Assembleia Constituinte Nacional.

Diante de um quadro onde as reivindicações trabalhistas e sociais passavam a ser criminalizadas, por romperem com o pacto social, e a existência de um grupo organizado e detentor de grande poder econômico, a disputa de forças pela hegemonia nas decisões transformaram-se profundamente. Isso devido à redução da capacidade de influência popular, como ficou evidente na falta de apoio a greve e na facilidade com que a montadora Ford pode impor a sua vontade perante aos trabalhadores, demonstrando que o sindicalismo havia perdido grande parte do seu poder de barganha. Assim, os trabalhadores tiveram pouca representatividade na elaboração da Nova Constituição, já que as suas representações ficaram próximas dos 10%, enquanto que a representatividade do empresariado girava em torno dos 30%, ou seja, algo em torno de 1:3. Diniz, (1997), chama a atenção para o fato de que se considerarmos os deputados que possuíam claros vínculos com os grupos empresariais, tais grupos chegam a ocupar 45,26% das cadeiras constituintes.

⁸³ Confederação Nacional da Indústria.

Mas como ocorriam às relações entre trabalhadores e empresários nas pequenas fábricas brasileiras, que são nosso objeto de estudo?

José Carlos Pereira⁸⁴ lembra que João Gurgel começou a ter problemas com os trabalhadores em 1987, além das reivindicações por salários, solicitava-se na época transporte e refeitório, conforme o sindicalista, o dialogo com o empresário era difícil: “*Não conseguia conversar, partia prá cima da gente, com agressão, já chegou umas duas ou três vezes a tentar arrancar o microfone da minha mão*” (José C. Pereira em depoimento ao documentário *Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil*, 2004). Ao ser questionado sobre a existência de greves na Gurgel Motores o Sr. Rubens Morandi Junior⁸⁵ respondeu:

Sim tivemos, greve por melhoria salarial e na época eu fui considerado junto com outros gerentes pelego, fiquei do lado do patrão, pois o que acontecia eu via que não era culpa do patrão, mas sim da política monetária do governo, eu e mais três gerentes estivemos dentro de uma Carajás suspenso no ar pelos operários e quase capotamos, sai de ré pela rodovia W. Luis Cardoso que passa em frente da fábrica (JUNIOR, R. M. [13/9/2011] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Conforme Nelson Trivelato⁸⁶ o fato de ser um projeto nacional fazia com que os funcionários se motivassem e quisessem participar disso. Em depoimento o ex-funcionário Genebaldo Vieira⁸⁷ complementa essa ideia afirmando que:

Eu vesti a camisa [...] eu não sou bairrista, eu não sou nacionalista, eu também gosto de Toyota, gosto de Honda, mas aquilo ali era um projeto nosso, se é nosso é nosso pô! Eu fiz o meu trabalho o melhor que pude, não sei se era bom funcionário, às vezes chegava meio atrasado.

Já Nilson Chaves⁸⁸, lembra que houveram duas greves muito prejudiciais para a Gurgel, onde na primeira ele estava em viagem e não participou, mas na segunda, o ônibus

⁸⁴ Ex-presidente do sindicato regional dos metalúrgicos (região de Rio Claro/SP).

⁸⁵ Engenheiro de manutenção industrial e elétrica, passando posteriormente a Gerente de manutenção industrial e elétrica.

⁸⁶ Ex-diretor administrativo da Gurgel Motores em depoimento ao documentário *Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil*, 2004.

⁸⁷ Ex-piloto de testes da Gurgel Motores em depoimento ao documentário *Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil*, 2004.

teve de entrar escoltado pela polícia. Quanto aos salários, acompanhavam a média das indústrias metalúrgicas da região. Sobre as condições de trabalho ele respondeu:

Sempre existiram condições favoráveis para todos os setores de trabalho, tínhamos um excelente protótipo, engenharia e design, inclusive a maioria desses profissionais, após fechamento da Gurgel, foram contratados pela JPX em Pouso Alegre e também pela Troller no Ceará, ambas fabricantes de utilitários de fibra. (NILSON, Chaves. [21/4/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

A ex-funcionária Silvania Deiusti, lembra com saudades dos seus cinco anos de trabalho na Gurgel: *“amava a Gurgel, amava trabalhar lá e principalmente o ser humano maravilhoso que foi Dr. Gurgel”* (Silvania, V. C. D. [17/4/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida). Também Sérgio Pimenta lembra-se com carinho de sua passagem pela Gurgel e seu contato com João Gurgel: *“ um ótimo patrão, que escutava os funcionários, pelos palpites que poderia melhorar o andamento da produção, da linha de montagem e também nos carros”* (Sérgio G. Pimenta [01/3/2009] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Já Aldo Besson, ao se lembrar de sua equipe afirma que eram bons e criativos. Frequentemente ele viajava para as exposições de carros pelo mundo, analisava o que estavam criando e retornava para Porto Alegre com as ideias, e aqui com tecnologia própria sua equipe desenvolvia as inovações para os Miuras:

O trabalho era bom, porque, lá tu era funcionário e amigo, [...] o salário era a base de dez salários mínimos, ganhava bem, eu consegui fazer a minha casa, uma casa grande em Alvorada. Greve sempre teve, mas isso não atrapalhava, pois tinha uma equipe da montagem que era cem por cento, e nas outras áreas tinha mais gente trabalhando. A parte feia foi no final, foi meio que uma facada, mas deu pra ver que era pela situação do momento, [...] era uma família. (MESQUITA, J. L. [16/4/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Luis Cardoso lembra que existia um elevado grau de parentesco trabalhando na fábrica, e esses laços familiares em algumas situações terminavam gerando dificuldades no ritmo do trabalho, criando entraves para o processo produtivo. Quanto as condições de

⁸⁸ Ex chefe do setor de eletrônica, trabalhou na Gurgel no período de 1982 à 1992.

trabalho, Adalcir Brubacher conta que no início a produção era desorganizada, mas ocorreram melhorias que foram acompanhando a evolução do Miura. Seus salários acompanhavam a média da época. O entrevistado destaca ainda o bom convívio com os empresários, *“O senhor Gobbi tinha um corpo a corpo com todos da fábrica, conversava e resolvia os problemas de cada um na hora. O senhor Aldo já era mais reservado, perambulava pela fábrica conversando pouco e com poucos”*.

Disto, percebeu-se que de modo geral tanto os funcionários da Gurgel quanto os da Besson Gobbi, demonstram que trabalhavam num bom lugar, seus relacionamentos com os empresários era agradável, assim como as condições para o desenvolvimento do trabalho e suas remunerações. Foram raros os relatos de greves e inversamente proporcional a satisfação que estes ex-funcionários demonstram em ter trabalhado nestas fábricas *“enchia o peito para dizer que trabalhava na Miura”* (Adalcir Brubacher. [28/5/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Assim, as fábricas nacionais parecem apresentar, pelo menos neste segmento, um perfil diferente no trato com seus funcionários, daquelas apresentados pelas multinacionais, em especial a partir do exemplo do que acontecia na Ford e que não era distante das outras três grandes. Todavia, não se pode menosprezar a realidade de pequena empresa destas fábricas brasileiras, onde, normalmente existe uma maior aproximação entre o empresário e seus funcionários, em muitos casos devido a própria simplicidade produtiva e administrativa destas empresas.

4.1.2 Os novos modelos de produção

Os choques do petróleo haviam legado para a indústria automobilística a posição de vilã na economia brasileira como vimos anteriormente, sendo que os resultados desta marginalização se faziam sentir em fins da década de 1980. Entretanto, a mesma crise do petróleo gerou no Japão um choque de realidade onde se percebeu as limitações e a incapacidade de se seguir o modelo de produção em massa, liderado pela indústria norte-americana. O vertiginoso crescimento que se estendeu de 1955 a 1973, encobria problemas que seriam expostos a partir da crise petrolífera. *“Assim que o Japão entrou no período de alto crescimento e corajosamente duplicou sua renda, os empresários japoneses pareciam perder de vista os meios japoneses tradicionais.”* (OHNO, 1997, p. 121).

Diante do crescimento zero que atingiu a indústria japonesa a partir de 1973, todos os olhares se voltaram para a Toyota, à única empresa que havia mantido seu crescimento

constante. De forma sucinta, vamos aqui destacar alguns aspectos que nos parecem importantes para uma aproximação com a realidade brasileira, de forma alguma temos aqui a pretensão de realizar uma análise sobre o sistema Toyota de produção⁸⁹.

Até a eclosão dos choques do petróleo, a Toyota já havia estado próxima da falência em algumas ocasiões, da mesma forma, até a interrupção deste ciclo de crescimento poucos haviam se interessado na maneira como a empresa estava organizada. De forma um tanto o quanto simplista, vamos aqui resumir o ponto central do toyotismo como sendo a busca constante pela redução do desperdício. O grande desafio que a empresa havia colocado para si mesma era o de reverter a percepção de que o trabalho de um norte-americano rendia nove vezes mais do que a de um japonês.

Para tanto, organizou-se todo um conjunto de processos e princípios de racionalização administrativa, onde se destaca a ideia de estoque na hora certa e o quadro de sinalização para a organização dos processos produtivos. Isso, combinado com a construção de uma nova organização do espaço de trabalho, e uma nova visão em relação ao mercado; onde, se passava de um perfil de produção em massa, com poucos modelos de automóveis, para outro onde se produziam poucas quantidades de muitos modelos. “*O modelo japonês de organização e gestão da produção surgiu da necessidade de adaptação das práticas fordistas às condições econômicas e sociais do Japão nos anos 50*”. (CASTILHOS e PASSOS, 1998, p.20).

Embora fossem positivos os resultados obtidos pela Toyota, o apoio governamental através de incentivos fiscais, de produção e restringindo o mercado para as multinacionais, mostrou-se imprescindível para que a indústria automobilística japonesa se desenvolvesse. Assim, objetivando reduzir seus custos e a dependência pelos componentes importados a rede de autopeças foi estimulada a se estabelecer nos arredores das fábricas automobilísticas. Disto, geraram-se empresas altamente competitivas, que desfizeram a hegemonia industrial norte-americana no setor automobilístico:

Os preços dos carros japoneses exportados para os Estados Unidos aumentaram depois que o governo de Washington exigiu que as montadoras do Japão limitassem suas vendas a cidadãos norte-americanos. A intenção do governo Reagan era proteger as suas próprias montadoras que sofriam com a

⁸⁹ Para um melhor entendimento sobre o toyotismo, sugiro a leitura das obras: OHNO, Taiichi. O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala, 1997 e SHINGO, Shigeo. O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção, 1996.

concorrência nipônica. Em consequência, as montadoras japonesas fixaram cotas e o preço dos veículos aumentou.

A formação desse cartel em nada prejudicou os japoneses, conforme pesquisa realizada pela Universidade de Washington, seus lucros cresceram e as ações das montadoras japonesas subiram 24% de preço depois de um mês da imposição das cotas. Os acionistas previram lucros e mais um aumento de 16% ocorreu no mês seguinte ao anúncio de novas medidas restritivas, desta vez com a Alemanha Ocidental. (Correio do Povo, 26/8/1986 p.11).

Esse crescimento da indústria automobilística japonesa, liderada pela Toyota, impunha que as montadoras tradicionais revissem seus métodos de produção. Todavia, *“as companhias ocidentais pareciam incapazes de tirar lições de seus competidores japoneses. Pelo contrário, concentravam elas suas energias erigindo barreiras comerciais”* (WOMACK, 1992, s/p). No Brasil, a Ford buscava solucionar sua tensão interna adotando políticas trabalhistas que vinham de Detroit, ao mesmo tempo em que se associava a Volkswagen para a criação da Autolatina, subsidiária que interligava ambas as subsidiárias do Brasil e da Argentina.

Ainda na década de 1970, a sueca Volvo também buscou uma alternativa ao modelo de produção em massa. Sua principal necessidade de mudanças advinha dos problemas que a montadora possuía nos aspectos trabalhistas. Assim surgiu o chamado Volvoísmo, que com suas duas plantas; Kalmar e Udevalla; introduziram tanto na arquitetura das fábricas quanto na organização da produção, novas formas de trabalho:

A nível de prédio, a fábrica tem uma forma com quatro hexágonos interligados, agrupados a um centro comum, onde ficam os almoxarifados e estoques de peças. Cada hexágono é ocupado por um conjunto de equipes, sendo que a lateral do hexágono é envidraçada, para permitir uma iluminação natural o mais forte possível. O layout dentro do hexágono foi desenhado para permitir um ambiente de trabalho o mais agradável possível, como por exemplo, do ponto de vista acústico, foi elaborado um projeto que permitisse a comunicação sem precisar elevar a voz, com um nível máximo aceitável de 65 Decibéis. O espaço reservado para as pessoas é composto de um local de repouso e refeição, de um vestiário equipado com pias, duchas, sauna, banheiros, armários individuais (SANTOS, 2003, p.59).

Todavia, Womack, (1992, p. 92), considera a experiência proposta pela Volvo, como um modelo de produção neo-artesanal e de baixa produtividade, incapaz de produzir com

eficiência competitiva, tanto em relação ao modelo de produção em massa quanto ao modelo enxuto. Projetada para abrigar 25 equipes de 15 membros, o *volvoísmo* pretendia que cada equipe fosse autossuficiente e capaz de montar um carro completamente. A rotina era organizada pelas próprias equipes, assim como a eleição de seus líderes, desaparecendo a figura tradicional do chefe. *“Os métodos de trabalho em Uddevalla eram mais vantajosos e racionais do que o trabalho em cadeia, na medida em que a produção era mais flexível e prestava-se melhor a mudanças técnicas e organizacionais, a flutuações do mercado, etc.”* (SANTOS, 2003, p.63).

Apesar do modelo desenvolvido pela Volvo não lograr resultados positivos em produtividade, contribuiu com novas estratégias para as rotinas de trabalho que se seguiram, tanto para o modelo de produção em massa quanto para o modelo enxuto. Outra estratégia de redução dos custos foi o desenvolvimento da proposta de carro mundial. A ideia era a de produzir modelos que fossem vendidos em diversas partes do mundo, com o mínimo de modificações. A produção dos componentes era centralizada em poucos centros produtores, sendo enviadas as partes para os locais de montagem e distribuição. Todavia, a proposta logo sucumbiu evidenciando o descompasso a partir das segundas gerações dos veículos com seus mercados mundiais.

No Brasil buscando atingir maior produtividade com redução de custos, surgiu o modelo de produção modular:

Neste tipo de organização ocorre uma mudança no foco estratégico da montadora. Anteriormente a montadora focalizava sua estratégia na gestão da produção. Com a Organização Modular, o foco passa a ser em outras atividades como: Projeto do Produto, Qualidade, Distribuição e Marketing. E o foco na produção passa a ser de responsabilidade dos fornecedores que anteriormente se preocupavam somente em entregar os sistemas para a montadora. Consequentemente, as empresas do setor de autopeças tiveram que absorver novas funções tornando-se, agora, fornecedoras de módulos, com atribuição de novas funções ao seu escopo. (ALMEIDA, et. al. 2002, p. 2).

Assim, os fornecedores estão instalados dentro da planta da montadora, sendo cada fornecedor responsável por uma etapa de produção do produto final. Dividem-se assim os lucros, mas também os custos, os riscos e as responsabilidades de produção. Todavia, cabe a

empresa líder a responsabilidade pela qualidade final do produto. Esta proposta de produção foi desenvolvida por Jorge Ignacio Lopez de Arriortua, e aplicada em 1994, na fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende, no Rio de Janeiro. Conforme Almeida (2002, p.5) a estrutura modular da fábrica de Resende apresenta a seguinte estrutura:

Módulo	Parceiros
Motores	Cummins e MWM
Chassis	Ioche-Maxion
Eixos/Suspensão	Rockwell
Armação	Cabina Tamet
Pintura	Eisenmam
Rodas/Pneus	Ioche/Borlem/Firestone
Tapeçaria	VDO

Essa estrutura é interessante e resolveria um dos problemas enfrentados pela Besson, Gobbi devido ao seu isolamento geográfico, pois, desta forma estão dentro do mesmo parque todos os fornecedores necessários para a produção e montagem final. Já o ritmo de produção dos Miuras era conforme suas vendas, Luís Cardoso, lembra que existia muito desperdício de material e que já estavam previstos nos custos de produção. Até meados de 1985, não existia uma forma clara de produção, “*não era o automóvel que ia até a pessoa, [...] eram as pessoas que iam até o carro*”. Podemos perceber aí um desconhecimento do processo de produção fordista, ou simplesmente a sua ignorância, o que certamente aumentava o tempo de produção:

O pessoal ia ao automóvel, não era o automóvel que ia a pessoa, ou seja, tu faz uma linha de montagem, o automóvel anda, o componente passa e a pessoa tem um tempo para instalar, e lá era o pessoal indo até o carro, então a tomada de tempo era completamente diferente. [...] Depois foi se alterando, mas não na velocidade que tu quer, tem os entraves, os entraves financeiros, a forma antiga que a gente tinha. (Luís Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Posteriormente, com o ingresso de um norte-americano no quadro de funcionários, a Besson Gobbi passou a buscar melhorias que contribuíssem com seus propósitos de exportação, passando a adotar a produção em linha, de forma adaptada a realidade de produção artesanal e ao seu volume de vendas:

Foi feito um Diagrama PERT , tomadas de atividades, tempo, a gente fez umas pré-montagens, porque antes era tudo montado, na montagem, [...]. A empresa tinha quatro pontos: primeiro a laminação, segundo a preparação, aí vem a pintura, e por último a montagem, essas são as quatro fases da montagem do carro. (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

A partir da produção seriada a empresa passou a adotar um sistema de controle total de veículo, *“antes era assim, ah, vou montar um carro, daí o pessoal pegava lá, três mangueiras, duas mangueiras e as vezes só precisava de uma, então ali a gente começou a formar o que a gente chamava de kits”* (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida). Desta forma surgiam na empresa os catálogos com a lista de componentes de cada parte ou etapa, assim como os desenhos por atividades e suas etapas. *“quando cheguei com o Diagrama PERT lá, eu tava com cinquenta pessoas na montagem, eu disse que com sete daria para fazer a montagem”*. (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Entretanto a experiência de produção seriada da Besson Gobbi logo encerrou-se, devido as dificuldades para adaptar-se ao processo. Apesar de preservar alguns aspectos como a formação dos kits, logo a empresa retornava a forma individualizada de produção e desperdícios.

Foram a eficiência na produção e a eliminação dos desperdícios que proporcionaram a Toyota atingir seu crescimento, entretanto, Ohno não foi o primeiro a perceber isso. Podemos afirmar que toyotismo consiste numa evolução do fordismo, entretanto, enquanto Ford preocupou-se reduzir o desperdício de tempo e energia para a produção em larga escala, para a produção de um modelo único, Ohno focou-se na baixa produção e na rápida troca de ferramentas para a produção de modelos variados. Ohno (1997, p. 107) completa afirmando que *“a diferença está no fato de que enquanto Sorensen⁹⁰ preocupou-se com o armazenamento das peças, a Toyota eliminou o depósito”*.

⁹⁰ Charles E. Sorensen, foi o primeiro presidente da Ford Company.

Assim, sem adquirir uma forma concisa de produção, a empresa gaúcha, perdia competitividade, que só seriam percebidos a partir da abertura econômica, pois, assim como as multinacionais, a Besson Gobbi também passou a se situar numa zona de conforto, principalmente a partir da segunda metade da década de 1980, quando a Santa Matilde entrou em processo de falência e a Puma seguia o mesmo caminho. Não existiu nela estagnação tecnológica, mas sim estagnação produtiva.

4.2 As Muito Nacionais

Como vimos anteriormente, curiosamente em meio a esse contexto de crise geral a indústria automobilística nacional obtinha sucessos. Apesar de serem normalmente desconsideradas das pesquisas que tratam sobre o assunto, isso não apaga o fato de que existiram e que por algum tempo descobriram formas de atuarem num mercado restrito. A seguir um quadro das empresas automobilísticas brasileiras:

Tabela 14: Empresas automobilísticas de iniciativa e controle nacional⁹¹

Empresas	Início das atividades	Fim das atividades	Veículos destaque	Produção acumulada	Número máximo de funcionários/ano	Cidade/ Estado	Observação
Romi	1930	Ativa	Isetta	Indeterminada	Indeterminada	Santa Barbara do Oeste/SP	Atua no setor de produção de equipamentos mecânicos. O veículo foi lançado apenas em 1956, sendo produzido até 1961.
FNM	1942	1985	D-11.000	30.000	4.000 (1964)	Duque de Caxias/RJ	Empresa estatal adquirida em 1968 pela Alfa Romeo e posteriormente transferida para a FIAT, quando foi transferida para a cidade de Betim/MG, onde passou a atuar com a denominação IVECO.
Veículos e Máquinas Agrícolas (VEMAG)	1945	1967	Belcar	115.009	4.013 (1964)	São Paulo/SP	Adquirida pela Volkswagen em 1967.
Brasinca	1949	1999	GT 4200	Indeterminada	Indeterminada	São Caetano do Sul/SP Pouso Alegre/MG	A empresa inglesa Jensen, foi acusada de ter copiado o desenho do GT 4200 em 1966. Após concordata de 1997, a Usiminas assume o controle da empresa que hoje se chama Automotiva Usiminas.
Monarca	1954	1955	Monarca	10	Indeterminada	São Paulo/SP	Projetado por Anísio Campos e Toni Bianco.
Engenheiros Especializados S.A. (Engesa)	1958	1993	Urutu	Indeterminada	Indeterminada	São Paulo/SP	Conglomerado brasileiro que atuava principalmente como fornecedor militar. A produção de veículos teve início em 1966.

⁹¹ Podem ocorrer variações entre a produção indicada e a realidade. Isso ocorre devido à inconsistência de algumas fontes.

Companhia Brasileira de Tratores (CBT)	1959	1995	Javali	3.000	Indeterminada	São Carlos/SP	A produção refere-se apenas aos veículos Javalis, produzidos entre 1990 e 1994.
Glaspac	1961	1987	Buggy	4.000	Indeterminada	Santo Amaro/SP	Possuía a licença de produção da norte-americana Meyers Manx.
Agrale	1962	Atual	Agrale 415	Indeterminada	Indeterminada	Caxias do Sul/RS	Fabrica tratores e caminhões leves.
Indústria Brasileira de Automóveis Presidente (IBAP)	1963	1968	Democrata	10	Indeterminada	São Bernardo do Campo/SP	A empresa foi fechada antes de disponibilizar sua primeira produção ao mercado consumidor, com cerca de 500 unidades em fase final de montagem.
Puma	1964	1999	GT	22.116	Indeterminada	São Paulo/SP	Iniciou suas atividades com a denominação de Lumimare produzindo o esportivo GT Malzoni. Em 1966, passou a chamar-se Puma e em 1986 foi adquirida pela Araucária e transferida para Curitiba/PR.
Sociedade Técnica de Veículos (STV)	1966	1967	Uirapuru	Indeterminada	Indeterminada	São Paulo/SP	A empresa surgiu como uma divisão da Brasinca, renomeando o GT 4200 para Uirapuru.
Lorena	1968	1971	Lorena GT	Indeterminada	Indeterminada	Indeterminada	Entre 1977 e 1981 foram produzidos cinco unidades denominadas Mirage GT. Em 2010 a marca foi reativada produzindo outras nove unidades com o nome de Lorena GTL.
Adamo	1968	1990	GT	1.700	Indeterminada	São Paulo/SP	-----
Gurgel	1969	1996	Tocantins (x12)	43.000	1.150 (1989)	Rio Claro/SP	-----
Polauto	Dec. 70	Dec. 90	Polauto	Indeterminada	Indeterminada	Porto Alegre	A produção foi retomada nos anos 90 pela Look, também de Porto Alegre.
Lafer	1974	1990	MP	4.300	Indeterminada	Cambuci/SP	Réplica do MG inglês, produzido pela Móveis Lafer.
Concorde	1974	1980	15	15	Indeterminada	Jundiaí/SP	Inspirado nos clássicos dos anos 1930

L'Automobile	1975	1983	Ventura	Indeterminada	Indeterminada	São Paulo/SP	Em 1983 suas instalações foram adquiridas pela L' Auto Craft, que prosseguiu com os projetos até 1991.
Toni Bianco Competições	1976	1983	Bianco S	Indeterminada	Indeterminada	Diadema/SP	Empresa de prestígio no cenário de esportivos, fundada pelo ex-piloto Toni Bianco, o modelo derivava do protótipo de competição Fúria.
Besson, Gobbi	1977	1996	Targa	11.600	300 (1984)	Porto Alegre/RS	-----
Farus	1977	1991	ML-929	1.200	Indeterminada	Belo Horizonte/MG	Em 1990 a Farus foi vendida para a Tecvan de São Paulo.
Renha	1977	1980	Formigão	Indeterminada	Indeterminada	Rio de Janeiro/RJ	Em 1980, Paulo Renha associou-se a Eduardo Miranda para a criação da EMIS
Wladimir Martins Veículos (WMV)	1978		WM II	55	Indeterminada	Rio de Janeiro/RJ	Em 1983 a empresa passa a se chamar Polystilo.
Companhia Industrial Santa Matilde	1978	1997	SM-4.1	937	Indeterminada	Petrópolis/RJ	A fábrica foi fundada em 1916, produzindo vagões, mas somente em 1978 iniciou a produção de automóveis, tendo falido em 1988. A divisão de automóveis sob o controle dos funcionários, seguiu vendendo por encomendas durante parte da década de 1990.
Corona	1978	1983	Dardo	300	Indeterminada	Diadema/SP	-----
Engenharia de Veículos Motores (ENVEMO)	1979	1995	Réplicas de Porsches	Indeterminada	Indeterminada	São Paulo/SP	-----
BOLA S.A	1979	1983	Fera	12	Indeterminada	São Paulo/SP	Produção de réplicas
Souza Ramos (SR)	1979	1996	XP	Indeterminada	Indeterminada	Diadema/SP	Fundado por Eduardo Souza Ramos, a empresa possuía o mesmo nome da revenda Ford de seu pai. Temendo perder o fornecimento dos chassis da

							Ford, somado a abertura econômica que se iniciava, Eduardo Souza Ramos decide vender a empresa.
EMIS	1980	1987	Art	153	Indeterminada	Rio de Janeiro/RJ	Entre 1985 e 1986, a EMIS foi adquirida por um grupo gaúcho que transferiu sua produção para Porto Alegre.
LHM	1982	1988	Phoenix	200	Indeterminada	Rio de Janeiro/RJ	-----
Almir Donato Equipamentos Esportivos (ALDEE)	1983	2003	GT Street	300	Indeterminada	São Paulo/SP	Em 2003 a ALDEE foi adquirida pela PW1.
Companhia Brasileira de Protótipos (CBP)	1984	Início dos anos 90	Replicas de Porsches	Indeterminada	Indeterminada	São Paulo/SP	-----
Hofstetter	1986	1990	Hofstetter	18	Indeterminada	Indeterminada	-----
PAG	1988	1991	Nick	130	Indeterminada	Santana da Parnaíba/SP	-----
Tanger	198?	199?	Ragee	Indeterminada	Indeterminada	Duque de Caxias/RJ	-----
Chamonix Indústria e Comércio	1987	2008	Réplicas de Porsches	Indeterminada	Indeterminada	Jarinú/SP	-----
Aurora Projetos Automobilísticos	1989	1993	Aurora 122c	Indeterminada	Indeterminada	Valinhos/SP	-----
Edra	1989	Ativa	Rancho TT	Indeterminada	Indeterminada	Rio Claro/SP	-----
Grancar Desing	1991	1991	Futura	159	Indeterminada	São Paulo/SP	-----
JPX	1989	2002	Montez	Indeterminada	Indeterminada	Pouso Alegre/MG	Empresa de propriedade de Eike Batista, desativada devido às baixas vendas
Grancar Desing	1990	1991	Futura	159	Indeterminada	São Paulo/SP	Criou a primeira minivan brasileira
Troller	1995	Ativa	T4	Indeterminada	Indeterminada	Horizonte/CE	Adquirida pela Ford em 2007
Lobini	1996	Ativa	H1	69	Indeterminada	Cotia/SP	Quantidade de vendas até 2011
Americar	1997	Ativa	Cobra	Indeterminada	Indeterminada	Butantã/SP	Réplicas de carros clássicos. Hoje

							atua com o nome de American Classic.
Matra	2001	2005	Matra Picape	120	Indeterminada	Ibaiti/PR	Utilitário rural
Cross Lander	2002	2006	CL244	Indeterminada	Indeterminada		Empresa de capital misto, onde 70% correspondia a capital brasileiro e 30% era de capital norte-americano. Atuava nacionalizando as picapes romenas ARO
Tecnologia Automotiva Catarinense (TAC)	2004	Ativa	Stark	Indeterminada	Indeterminada	Joinvile/SC	Empresa de capital misto, onde participam a iniciativa privada, juntamente com o Governo de Santa Catarina. Em 2012 o governo cearense adquiri 15% da fábrica ao investir na construção da unidade de Sobral/CE
Obvio	2005	Ativa	828H	Indeterminada	Indeterminada	Duque de Caxias/RJ	Atua no mercado de carros ecológicos

*O quadro acima, não contempla em sua totalidade todas as propostas apresentadas nos salões, assim como as diversas empresas que encontramos apenas em anúncios de jornais e revistas.

Ao percebermos a grande quantidade de iniciativas nacionais, fica difícil acreditar que nenhuma destas empresas tenha sobrevivido por longos períodos, ou mesmo as que ainda se mantenham, sobrevivam num mercado extremamente periférico. Seria incapacidade técnica e tecnológica? Escassez recursos financeiros para empreender? Ou falta de mão de obra especializada? Acreditamos que nenhum destes aspectos sejam a resposta, assim como que de uma forma ou de outra existiam todos esses elementos. Mas então qual teria sido o problema? É o procuramos analisar agora.

É fato que apesar desta grande quantidade de empresas, muitas realmente possuíam condições precárias para operarem, e possivelmente não passassem de protótipos, assim se imaginarmos um mercado inteiramente nacional, há curto ou médio prazo provavelmente seriam anexadas por outras maiores. Esse grande número de fabricantes artesanais, seguem o exemplo do que ocorreu nos Estados Unidos, no início do século XX, e na França que *“era um país de pequenos fabricantes de automóveis – uma centena deles às vésperas da Grande Guerra. Quase todos esses fabricantes de carros contavam com recursos financeiros próprios, de seus bolsos ou dos de parentes e amigos”* (LANDES, 2006, p. 169).

Se todas fábricas no Brasil vingassem, de automóveis, teríamos mais de 100 fora de serie, [...] ai em torno de 1980, todos os anos no salão do automóvel em São Paulo tinha dois, três, cinco protótipos sendo lançados, uns mais acabados outros menos acabados, mas no outro ano não estavam mais nenhum daqueles e mais quatro cinco novos sendo lançados que se aventuravam de novo, pensando igual eu pensava. Só que eu tinha necessidade de fazer o carro andar e esse carro tinha que dar certo, porque o investimento que eu fiz foi alto, alto e oneroso e levou tempo e eu não podia mais recuar. E isso me fez muito mais horas de trabalho e muito mais estudos e dentro de uma sistemática de produção que tinha que ter porque tinha custos altos, eu diria que o gosto pelo que tu faz, aliado pela necessidade, faz com que tu vença. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Dentre as empresas que conseguiram um bom desenvolvimento em suas vendas, ou que apresentavam condições para isso, podemos destacar a Fábrica Nacional de Motores, Brasinca, VEMAC, IBAP, Puma, Gurgel, Besson, Gobbi e Agrale⁹². A FNM possuiu um dos

⁹² Apesar de ter fabricado motocicletas entre as décadas de 1980 e 2000 e a produção do jipe Marruá, a empresa tem priorizado suas atenções ao setores, agrícola e de caminhões leves.

melhores parques industriais da sua época, criado no contexto da Segunda Guerra Mundial, após sua conversão para a fabricação de caminhões, a estatal passou a ser usada também como ferramenta política e de ação social, o que justificava a motivação de posições contrárias a sua existência na luta pela sua privatização. Com a tomada do poder pelos militares em 1964, a empresa terminou vendida à Alfa Romeo, como parte da estratégia de reorganização econômica do novo governo.

Outra importante empresa foi a VEMAC, que sustentou durante algum tempo a vice-liderança do mercado brasileiro, mantendo-se a frente da Volkswagen e atrás da Willys, esta última de capital misto, mas diante da grande quantidade de acionistas brasileiros era considerada uma empresa nacional, entretanto, como vimos anteriormente seu controle acionário pertencia ao capital norte-americano. Quanto a VEMAC, não conseguiu dar o passo seguinte para a produção própria de seu conjunto mecânico, essa dependência custou sua própria existência quando a DKW foi adquirida pela Volkswagen.

Já a Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, apesar de praticamente não ter saído do papel; possivelmente até o surgimento da Gurgel; tenha sido a única que de fato tenha oferecido alguma ameaça consistente ao domínio das multinacionais. Isso devido ao seu imenso capital⁹³ a aquisição de uma área de terra que lhe permitiria a construção do maior parque fabril da época, além de ter desenvolvido todo o seu conjunto moto-propulsor, ou seja, já iniciaria com chassis e motores próprios, além de possuir um automóvel que se antecipava entre 5 a 10 anos em relação aos seus concorrentes em termos de desing, dentre as pessoas envolvidas no projeto estavam alguns dos mais renomados pilotos e preparadores de carros da sua época. Todavia, a empresa foi impedida de funcionar pela justiça em 1968, sob a acusação de arrecadação de poupança popular.

Fundada em 1949, a Brasinca foi à experiência mais duradoura, até pedir concordata em 1997, sendo adquirida em 1999 em sua totalidade pela Usinimas, passando a chamar-se Automotiva Usinimas até 2013, quando foi adquirida por R\$ 210 milhões pela Aethra, passando a chamar-se Flamma. A Brasinca iniciou suas atividades com o objetivo de fabricar carrocerias de aço para ônibus, a partir dos anos 50, passou a projetar e estampar cabines para os caminhões da FNM, não demorando em se tornar a principal fornecedora de estamparias também da Mercedes-Benz, Toyota, Simca, Scania, Massey Ferguson e Chevrolet, tornando-se a maior do seguimento no país.

⁹³ Seu capital foi constituído através da venda de milhares de ações, a exemplo do que a Willys e a VEMAC já haviam realizado para ampliarem suas instalações.

Em 1964 a Brasinca lançou o 4200 GT, modelo esportivo considerado por críticos da época como um carro que beirava a perfeição, sendo o primeiro carro no Brasil a ser testado em túnel de vento. Entretanto devido à crise política e econômica da época, combinado com o alto custo de produção do veículo, a empresa resolveu encerrar sua produção, vendendo o projeto para a STV⁹⁴. A nova proprietária do projeto renomeou o 4200 GT para Uirapuru mantendo sua produção de 1966 a 1968. Um raro e importante aspecto deste automóvel foi o fato dele possivelmente ter sido copiado pela inglesa Jensen, que lançou em 1966 o Interceptor, que possuía poucas diferenças em relação ao 4200 GT.

Além do 4200 GT, a Brasinca havia projetado para a Willys o Boulevard, e produzia as carrocerias do Chevrolet Amazonas. Entre os anos 70 e 80, a empresa aumentou seu portfólio de clientes, estampando também para a Ford, Volkswagen, Chrysler e Volvo, criando em 1984 sua própria subsidiária, a BVE⁹⁵. Fazendo uso dos chassis Chevrolet, a Brasinca passou a desenvolver picapes, lançando a Mangalarga e a Passo Fino. Equipadas com equipamentos típicos de carros de luxo, os veículos logo fizeram sucesso atingindo uma produção de 80 veículos por mês. Tal desempenho chamou a atenção da Chevrolet que em 1988 comprou os modelos das Brasinca relançando-os como Veraneio⁹⁶ e Bonanza⁹⁷. Após a venda de suas marcas para a Chevrolet a Brasinca ainda lançou outros três modelos de picapes, a Andaluz, a Quarto de Milha e a Marchador.



Figura 26: Folder da Brasinca com Mangalarga e Passo Fino
Fonte: Acervo próprio

⁹⁴ Sociedade Técnica de Veículos Ltda.

⁹⁵ Brasinca Veículos Especiais, para produção e montagem de veículos Brasinca.

⁹⁶ Antiga Brasinca Mangalarga.

⁹⁷ Antiga Brasinca Passo Fino.

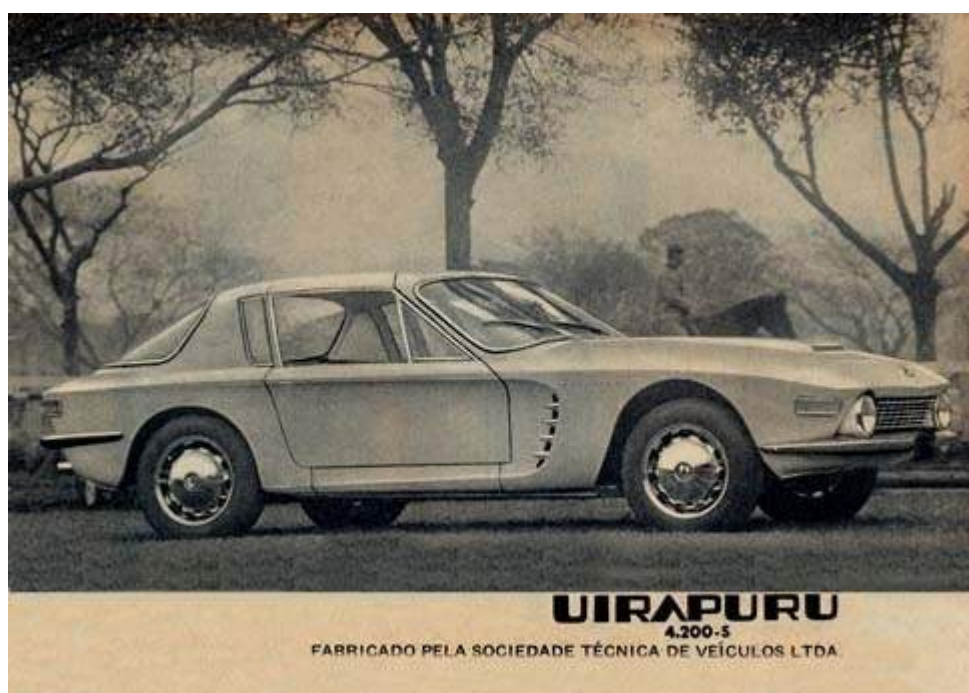


Figura 27: Anúncio Uirapuru (1966)
Fonte: Auto e Técnica

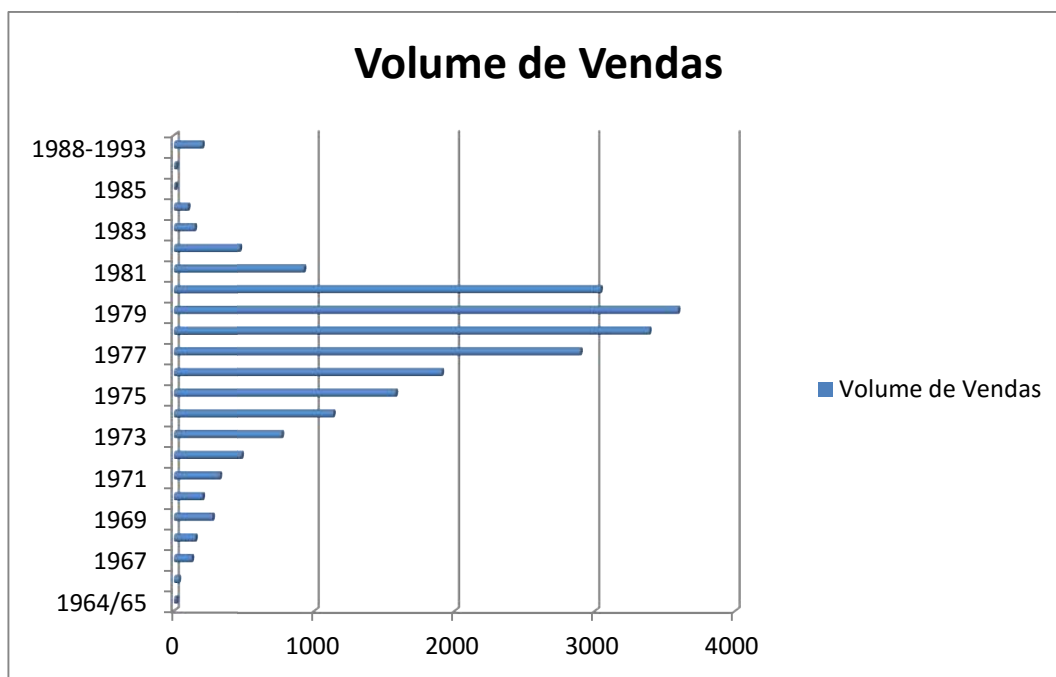


Figura 28: Jensen Interceptor (1966)
Fonte: Auto e Técnica

Uma das mais bem sucedidas foi a Puma, criada para as pistas, logo tornou-se um esportivo de rua desejado principalmente pelos jovens. No período que vai de 1964 a 1979 a

empresa cresceu continuamente em suas vendas, conforme podemos perceber no gráfico abaixo:

Gráfico 6: Volume de vendas da Puma



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, a partir de informações fornecidas pelo Puma Clube.

Dentre as fábricas automobilísticas brasileiras, possivelmente a Puma foi a que mais sentiu a crise dos anos 1980, todavia, não podemos creditar a queda em suas vendas apenas aos problemas econômicos do país. O fato é que nenhuma outra fábrica instalada no Brasil teve seu número de concorrentes tão ampliado como ocorreu com a Puma. Em 1968, a empresa ganhou a Adamo como concorrente no segmento de esportivos, em 1975 surge a L'Automobile, em 1976 a Toni Bianco Competições, em 1977 a Besson, Gobbi e a Farus, em 1978 a Santa Matilde e a Corana, em 1983 a ALDEE e em 1986 a Hofstetter.

Apesar da produção de suas concorrentes serem bastante baixas, eram vendas que uma fábrica artesanal não poderia se dar ao luxo de perder, e com a Puma não era diferente. Quanto mais se aumentavam as vendas, maior era de necessidade de estrutura e mão de obra para se produzir. Enfrentou a concorrência de duas empresas que buscavam melhorias constantes em seus veículos, neste caso a Santa Matilde e a Besson, Gobbi. O próprio surgimento da Santa Matilde teria sido devido à longa fila de espera que existia para a

aquisição de um Puma. Já a Besson, Gobbi, criou o Kabrio, um modelo específico para poder competir em volume de vendas com a Puma:

Eu quis chegar perto da Puma, porque a Puma vendia muito mais que eu né. É carro barato, mas tivemos azar. Ele é com motor a ar, conversível. Mas não adiantou, nós tínhamos fama com carro de luxo. (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Diante da drástica baixa nas vendas a Puma terminou vendida em 1986 para a Araucária Veículos, que a revendeu em 1988 para a Alfa Metais, ambas do Estado do Paraná. Em 1994 foi encerrada a produção dos automóveis e em 1999 encerrou-se a produção dos caminhões, fechando de vez a fábrica Puma. Já o Santa Matilde, conhecido simplesmente como “SM”, era produzido pela Companhia Indústria Santa Matilde; produtora de Vagões; todavia a empresa faliu em 1988, ficando os funcionários com a divisão de produção do automóvel sob encomendas até 1997, quando foi vendida a última unidade.

Neste competitivo ambiente, as fabricantes de carros que mais cresceram foram a Gurgel e a Besson, Gobbi, adquiriram organização, planejamento e diversificação de modelos. Na busca constante pela inovação, investiram no desenvolvimento de novas tecnologias. Assim obtiveram relativa força para condicionar suas modalidades automobilísticas. Ao tornarem-se referencia, impuseram aos seus concorrentes nacionais diretos, um modelo a ser seguido.

O alto grau de tecnologia embarcada nos Miuras impactava com a estagnação dos modelos oferecidos pelas multinacionais aqui instaladas. Ao longo das décadas de 1970/80 o Opala era o carro de grande luxo da Chevrolet, em termos gerais, era o mesmo carro lançado em 1969, mesmo suas linhas pouco haviam se modernizado. O modelo completo em 1988 incluía vidros elétricos, direção hidráulica e ar condicionado, tais itens eram facilmente encontrados nos SM e Puma, no Hofstetter além destes itens o carro possuía exaustor para o caso dos fumantes, além de um designer diferenciado com portas do tipo “asas de gaivota”. Já o Miura X8 acrescentava em relação ao Opala; computador de bordo interativo por voz, televisão no painel, turbo, controle remoto para abertura das portas, ausência de maçanetas, freios com disco nas quatro rodas e alarme interativo de fábrica⁹⁸.

⁹⁸ O sistema de alarme desenvolvido pela Besson, Gobbi, acionava uma luz neon na parte inferior do carro, quando acionado pela noite, para facilitar sua localização. O alarme era integrado ao computador de bordo, assim ao acionar o alarme, era emitida a seguinte frase pelo carro: Miura X8 ativado.

Em 1987, a fábrica gaúcha recebia a visita do ex-pugilista Muhammad Ali-Haj⁹⁹. Após conhecer os modelos Targa e 787, Muhammad Ali, teria confidenciado durante o almoço com os empresários Besson e Gobbi que no 787 colocaria seu nome, pois estava interessado num contrato de parceria para a aquisição e revenda de 240 unidades que seriam destinadas para a Europa, Estados Unidos e Oriente Médio. Entretanto, não eram apenas os Miuras que estavam na mira do ex-pugilista, mas também os Pumas.

O fato é que Muhammad Ali estava no Brasil justamente criando a joint-venture Ali Indústria de Veículos, formada pela Ali Holding Corporation, a Araucária Veículos e a Inter Americana Houston, com um investimento de 10 milhões de dólares, equivalente na época a 280 milhões de cruzados. O primeiro veículo a ser exportado para o Oriente Médio seria o Puma P18, que após receber melhorias em acabamento e conforto, passava a se chamar Al Fassi, seguido de outro modelo de tamanho maior e destinado para o mercado norte-americano, o Ali Stinger.



Figura 29: Muhammad Ali em visita a fábrica Besson Gobbi
Fonte: Clic RBS

⁹⁹ Cassius Marcelus Clay, foi um pugilista norte-americano, após se converter ao islamismo alterou seu nome para “Muhammad Ali”. Em 105 lutas como boxeador amador, venceu 100. Iniciou sua carreira profissional aos 18 anos, nos jogos olímpicos de Roma em 1960 e a encerrou em 1981 aos 39 anos, em 62 lutas como profissional, obteve 57 vitórias. No início dos anos 1980, teve o diagnóstico da doença de Parkinson, após encerrar sua carreira passou a se dedicar a causas humanitárias. Em 1999 foi eleito o Desportista do Século pela revista norte-americana Sports Illustrated. Faleceu em 03 de junho de 2016, aos 74 anos.



Figura 30: Muhammad Ali durante passeio no Miura Targa em Porto Alegre.

Fonte: Acervo pessoal de Genuíno Pesente

A acirrada competição entre as matrizes da indústria automobilística multinacional atuante no Brasil, pelos mercados europeus e norte-americano, legou ao mercado brasileiro um período de estagnação tecnológica no setor automobilístico. Entretanto seriam esses os diferenciais necessários para que a indústria nacional conseguisse se consolidar frente ao capital internacional?

Para respondermos a essa questão tomaremos a Gurgel como referencia, uma vez que, seguramente foi o caso de desenvolvimento brasileiro de maior sucesso. O lançamento do projeto CENA, que deu origem ao modelo BR 800, trazia novamente todos os olhares para a pequena empresa de Rio Claro. O veículo consistia num misto de inovação tecnológica quanto à motorização e soluções simples em todo o seu restante. De forma simplista o veículo era o que poderíamos chamar de um carro 50%, isso porque a proposta era justamente que ele possuísse a metade dos números da média dos carros; ou seja: 50% do peso bruto, 50% dos custos, 50% do consumo de combustível, 50% da potencia do motor, 50 % do preço final de venda, e assim por diante. Todavia, após o insucesso do Xef, optou-se em manter a capacidade para 4 passageiros.

Em sua essência, era o velho projeto Tião rerepresentado quase 40 anos depois. Erroneamente, se imagina que seria um veículo para ocupar o espaço deixado pelo fusca¹⁰⁰ e disputar mercado com as multinacionais, mas pelo contrário, com o BR800 a Gurgel pretendia seguir desviando das grandes empresas, assim como a própria Volkswagen já possuía o seu

¹⁰⁰ Criado por Ferdinando Porsche, o fusca foi o automóvel mais vendido do mundo, no Brasil, foi descontinuado em 1986.

substituto para o fusca. Conforme Sergio Arat, diretor-superintendente da Panambra, “*O gol está absorvendo o segmento [...] representando 25% das vendas da concessionária*” (Correio do Povo, 13/8/1986, p.10). Com o projeto CENA, a estratégia da Gurgel era o de crescer em um novo mercado, onde as multinacionais não possuíam interesse, como fizera anteriormente na época do Tocantins:

Eu me inspirei muito no Henry Ford. Em 1908, quando ele começou a fazer os carros pela segunda vez, ele tinha feito motores de oito cilindros no passado e resolveu abandonar isso e vendeu a fábrica dele, que se tornou mais tarde a Cadillac. E já existiam nos Estados Unidos várias fábricas fazendo carros fantásticos, no status [...] Packards e carros de alto luxo, mas ele achava que esses carros estavam muito acima do poder aquisitivo do povo americano médio. E ele resolveu fazer uma bicicleta de quatro rodas, que foi o modelo T, que no começo, foi objeto de muita gozação. E esse modelo T começou devargazinho, no fundo do quintal, em 1907, 1908. E em 1908 eles começaram a fabricar quase ... fabricaram somente 10 mil carros, e para vocês verem o potencial de um mercado desses, em 1922 ele fabricou 2 milhões e 400 mil carros, sozinho, todos pretos, sem robôs, sem sistemas de computador, sem nada, porque o mercado exigia um carro daquele preço. E eu acho que o mercado que nós estamos abrindo no Brasil é um mercado fantástico, muito maior do que todos os carros que estão sendo produzidos aqui. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva).

Entretanto, Joel Silveira Leite¹⁰¹ argumenta que nenhuma das tentativas de que produzir carros baratos obtiveram sucesso no Brasil. Conforme o jornalista, “*o consumidor brasileiro teria se acostumado a comprar carro de luxo, a não ligar muito para o desperdício de combustível*” esse teria sido o motivo da retirada do fusca do mercado, “*era muito menos vendido do que o Monza e o Escort, que são carros mundiais*”.

Todavia, ao propor para o mercado um veículo com motorização abaixo de 1.500 cilindradas, a Gurgel buscava expandir o mercado consumidor atingindo, não aqueles que possuíam condições para comprar um carro novo, mas aqueles quem não possuíam. Assim a empresa buscava os consumidores de carros usados, aqueles que movimentavam um mercado periférico. Produzir para esta clientela tratava-se de uma inversão ao fluxo que se criou desde a importação dos primeiros automóveis para o Brasil, pois historicamente a produção de automóveis se destinava as classes médias e altas.

¹⁰¹ Jornalista chefe de reportagem do Jornal do Carro, suplemento do Jornal da Tarde, em participação no programa Roda Vida [07/9/1987].

Em suma, o Brasil ainda não tinha resolvido o problema da falta de mercado; que havia sido apontado pelas montadoras em meados da década de 1950. Da mesma forma, jamais havíamos tido uma proposta de veículo essencialmente urbano e popular, com tais características.

Sua estratégia não chegava a ser nenhum absurdo, tampouco a Ford o único exemplo. Na Europa pós Segunda Guerra, a realidade que se impunha, exigia modelos econômicos e baratos, semelhantes a aquele proposto por Gurgel. Na Itália, um dos grandes expoentes havia sido o Fiat 500, na França o Citroën 2cv, na Alemanha o Volkswagen Fusca, no Japão, os Hondas com motores de 360 cilindradas oriundos das motocicletas. Apesar de podermos citar casos onde propostas de automóveis semelhantes obtiveram sucesso, a Gurgel, assim como as demais empresas brasileiras do setor, tinham de dar uma resposta, também, aos novos processos de produção.

A modernização do processo produtivo colocava-se como pauta principal das montadoras, sendo uma das facetas das consequências oriundas do crescimento do setor automobilístico japonês. Disto, *“as crises econômicas que se sucederam no Brasil a partir do início dos anos 80 induziram à exportação de parte considerável da produção de veículos”*. (Castro, 1995, p.31). Os acordos para exportações mostravam-se vantajosos para as montadoras, pois diante de um mercado consumidor insuficiente, combinado ao baixo salário pago no Brasil, cerca de U\$ 45,00 dólares ao fim da década de 1980, exportar era garantia melhores lucros do que adequar custos e veículos, que coubessem no Bolso dos trabalhadores brasileiros, *“a indústria brasileira julgou ter descoberto uma nova estratégia: aproveitar-se de seus baixos salários, para exportar carros baratos para a Europa e Estados Unidos”* (WOMACK, 1992, p.268):

A entrada da Volkswagen do Brasil no mercado americano é um excelente exemplo desta diversificação. Seu projeto 99; prevê a exportação de 20 mil veículos para o Canadá e 79 mil para os Estados Unidos no período de 86/87, sendo que a pretensão da empresa é manter uma regularidade de vendas de pelo menos 20 mil unidades naquele mercado. (CARVALHO, 1987, p. 109).

A esse respeito, os resultados da CPI da Indústria Automobilística¹⁰², apontavam para o resultado histórico na exportação de veículos, quando se atingiu a marca de 37,6% de toda a produção de automóveis de 1987. De fato, se considerarmos o baixo valor da mão de obra, combinado com a retirada do IPI e ICM, somado os 14% que a empresa recebia de incentivo para a exportação, o mercado externo se torna muito mais atraente.

Apesar de Furtado (1982) chamar a atenção para a necessidade de aumento do mercado interno como meio para o crescimento do PIB brasileiro, observa-se que o governo adotou como estratégia para a estabilização econômica, justamente o inverso. Assim optou-se em reduzir a demanda interna, como elemento necessário para a redução dos índices inflacionários. Todavia, as perdas das empresas automobilística eram minimizadas através dos incentivos para a exportação há mercados mais rentáveis.

Ao concluirmos este quarto capítulo, ressaltamos que a criação de um ambiente de trabalho familiar, combinado com o desenvolvimento de um forte sentimento nacionalista no interior destas fábricas, que são objeto de estudo, lhes proporcionaram melhores condições para o enfrentamento de uma época de eclosão dos movimentos sindicais. A imensa disparidade socioeconômica do Brasil criava mercados distintos para essas empresas, de um lado a Besson, Gobbi atendendo a um mercado seletivo, que apesar de pequeno, possuía condições econômicas para adquirir seus carros quase que exclusivos. De outro o empobrecimento da população gerou um contingente populacional que não possuía condições de adquirir carros novos, mas que buscava alternativas em carros usados ou nas pequenas fábricas nacionais que se multiplicavam naquele período.

Vimos ainda que se desenvolveram no Brasil empresas que apresentavam potencialidades para desenvolverem-se como grandes produtoras de veículos automotores, entretanto, sem grandes estímulos governamentais terminaram sucumbindo ou simplesmente retirando-se do mercado e optando em atuar como empresas complementares das multinacionais aqui instaladas.

Finalmente à análise desta realidade brasileira realizada por João Gurgel o levou a identificar a existência de uma demanda para a criação de um novo mercado, ou seja, a criação de um mercado de carros populares e de baixa cilindrada.

¹⁰² Comissão Parlamentar de Inquérito, constituída a partir do requerimento nº 567 de 1989 do Senado Federal, destinada a avaliar a realidade da indústria automobilística brasileira, assim como avaliar o setor de autopeças. Dentre os motivos que levaram a tal CPI, está a busca pelos motivos para o acúmulo de 15 mil veículos estocados pelas montadoras.

5. CARROÇAS E CARRÕES

Optar por arriscar na criação de algo novo seja em novas tecnologias ou um novo segmento do mercado exige riscos que normalmente as empresas líderes não se submetem a todo o momento, ou por possuírem uma estrutura tão complexa que demandaria elevados valores em investimentos, que não compensariam os riscos, ou porque exercer a liderança do mercado exige responsabilidades e cuidados que incluem a criação de dispositivos que evitem que seus próprios concorrentes possam ir à falência. Um bom exemplo deste caso pode ser percebido na GM dos anos cinquenta, conforme Womack, (1992, p.121) o domínio que General Motors possuía sobre o mercado norte-americano, impunha que qualquer inovação desenvolvida e que pudesse trazer dificuldades para a Ford e a Chrysler, atrairia a atenção do governo para a aplicação de medidas antimonopólio. *“A cautela, portanto, fazia sentido. De fato, a GM não queria que uma inovação acarretasse a destruição das corporações”*, por conta disto, em suas memórias Sloan (2001, p. 72) afirma: *“não era necessário liderar no projeto técnico ou correr o risco de experiências inéditas, contanto que nossos carros; ao menos; igualassem num certo grau, ao projeto de nossos melhores competidores”*.

Percebemos assim, que as inovações das empresas líderes ocorrem quase que em conjunto, de forma que, mesmo com alguma defasagem, os principais concorrentes consigam se adequar sem o risco de traumas para as corporações. Entretanto, retardar o desenvolvimento de inovações por longos períodos, acarreta em estagnação tecnológica, assim como certo comodismo na divisão dos mercados. Todavia, empresas que não estejam entre as líderes, possuem como ímpeto a busca por melhorias e inovações que garantam suas próprias sobrevivências.

Entretanto como vimos em SCHUMPETER (1997) a inovação, não necessariamente, tem de ser a criação de algo novo, mas também, em uma nova aplicação para algo já conhecido ou uma nova forma de se produzir o mesmo produto. Essa percepção nos é aqui importante porque ao término dos anos 1970, diante da crise do petróleo, as fábricas japonesas haviam apostado que seus consumidores optariam por carros de baixo consumo de combustível e pouco potentes, entretanto os preços da gasolina baixaram¹⁰³, e o gosto dos consumidores se inverteu, ofertando bilhões de dólares em prejuízos para os japoneses. Daí a importância de inovar com o que já existe:

¹⁰³ As reduções nos preços ocorreram devido a diversificação das compras dos países importadores, que a partir de 1980, passaram a optar por produtores que não estivessem ligados a OPEP.

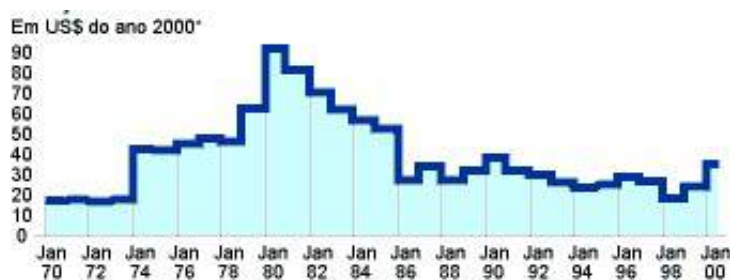
As equipes de desenvolvimento de produtos recorreram aos grupos de engenharia avançada, que sugeriam a introdução de todos os recursos técnicos disponíveis para aumentar o desempenho dos motores básicos de quatro cilindros. Tais recursos foram conceitualmente simples: injeção de combustível em vez de carburadores, quatro válvulas por cilindro em vez de duas (para maior entrada de combustível e maior exaustão de saída a cada ciclo), compensadores de massa na parte inferior do motor (para amortecer a dureza inerente aos modelos de quatro cilindros), turbocompressores ou supercompressores (para obter maior potência com o mesmo tamanho de motor), um segundo comando de válvulas no cabeçote (para tornar os tempos das válvulas mais precisos) e até um conjunto adicional de comandos para uso em velocidades mais elevadas (para obter plena potência do motor numa ampla gama de condições de operação).

Além disso, os engenheiros trabalharam com afinco no chamado “refinamento”: examinar atentamente os mínimos detalhes do projeto de um motor, para que esse, depois de pronto, funcione tranquilamente e sem gerar reclamações [...] imitando o desempenho de um motor bem maior.

[...] Por estarem contrariando a boa prática da engenharia – adicionando peças a, e complicando ainda mais um dispositivo já complexo – eles tinham de trabalhar arduamente na facilidade de fabricação, de modo que os motores complexos funcionassem sempre corretamente e com o mínimo de despesas extras de produção. (WOMACK, 1992, p. 124/125) (grifos do autor).

Porem, tais adaptações somente obtiveram sucesso em sua rápida implementação, porque a lógica da produção enxuta desenvolvida a partir da Toyota, considera o conhecimento como ponto fundamental para a redução do desperdício, assim, fazia com que seus engenheiros transitassem por diversos setores da fábrica; da produção na linha de montagem ao setor de marketing. Assim era possível uma visão do todo, desde o projeto inicial até que tipo de apelo de marketing ele necessitará pelas suas características. Assim, estas inovações ganharam o gosto dos norte-americanos, que identificavam os motores japoneses de quatro cilindros como fruto de tecnologias de ponta.

Gráfico 7: Oscilação no preço do petróleo: 1970 - 2000



Fonte: Federal Reserve.

No entanto, de novo existia muita pouca coisa, Womack (2002) argumenta que os engenheiros das companhias de produção em massa já conheciam tais inovações desde os anos 20, porém suas aplicações eram constantemente impedidas, por serem consideradas desnecessárias pelos gerentes. O fato é que os incrementos destes recursos que chegavam a dobrar a potência dos tímidos motores de quatro cilindros colocaram os carros japoneses em um novo patamar, *“eles haviam evoluído de “carroças” nos anos 80 para “carrões” inteligentes em 1990, porém preservando os investimentos básicos dos fabricantes nas instalações fabris para produzir motores pequenos”* (WOMACK, 1992, P. 125).

Aproximando esses aspectos da realidade brasileira, os recursos agregados aos Miuras, apesar de não serem novidades tecnológicas¹⁰⁴, não eram comuns no Brasil, além do desenvolvimento de adaptações pelo setor de engenharia da fábrica, para o desenvolvimento de componentes existentes no exterior. Já a Gurgel ao procurar expandir o mercado consumidor com a criação de um novo seguimento, inovava em perfil de clientela, com um veículo projetado especificamente para ela:

O número de automóveis leva à riqueza, porque não existe a possibilidade de muitos negócios, de você não ter um contato pessoal, de ponta a ponta. E não é só com automóveis. Os nossos carros também vão ser transportes pequenos, transporte de carga etc. Hoje os Estados Unidos têm 147 milhões de carros. [...] hoje os países do mundo que estão melhores são aqueles que têm o maior número de carros e consomem a maior quantidade de petróleo, não de álcool, petróleo. [...] o Japão, criando essa faixa de dois cilindros, com condições especiais que foram criadas no Japão, e com todas as vantagens que pode ter um carro de dois cilindros, eles começaram, passaram de cinquenta mil e hoje fabricam parte, perto de dois milhões de carros, desses veículos pequenos, o que trás para o Japão uma economia fantástica de combustível. Então o projeto nosso, além de abrir um novo mercado um novo mercado para um pessoal que não tem a possibilidade de comprar um carro e nem tem a possibilidade de manter um carro usado, que também está muito caro, eles vão ter a possibilidade de economizar combustível, que nós precisamos. Então, hoje o combustível pesa no bolso do povo de uma maneira fantástica, e é responsável hoje o preço dos combustíveis também, por grande parte, eu acho que oitenta por cento dos problemas que nós temos hoje aí, [...] são gerados principalmente pela imposição do Pró-álcool. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva).

¹⁰⁴ Os turbocompressores por exemplo, já eram comuns nos carros europeus de luxo nos anos 1930. No Brasil os pioneiros foram a Besson, Gobbi; naquela época ainda Aldo Auto Capas; e a Santa Matilde no SM, ambas as fábricas em 1981. Um pouco depois em 1984, a Puma acrescentava o item no modelo GTB.

Para compor este segmento do mercado visado pela Gurgel, o país possuía em 1987 uma população de 141,8 milhões de habitantes e havia produzido menos de 1 milhão de carros, enquanto que nos Estados Unidos, com uma população de 242,3 milhões de habitantes, tínhamos 147 milhões de carros. Apesar do modesto mercado consumidor, em comparação as nações centrais, em 1989, o Brasil ocupava a 11ª posição entre os produtores mundiais, gerando um faturamento de US\$ 12 bilhões, sendo que US\$ 2,3 bilhões eram convertidos em impostos.

Da mesma forma que os japoneses, a Gurgel apostava em carros econômicos e modelos elétricos. Todavia, a realidade brasileira era muito diferente daquela do Japão. Partindo da percepção do automóvel como uma peça fundamental para o equilíbrio socioeconômico do Brasil, o empresário passa a externar duras críticas ao Pró-álcool:

Em primeiro lugar, é preciso verificar que o primeiro problema é o seguinte, que não se explica muito bem: existem dois tipos de álcool; existe um álcool que é o álcool anidro, que é praticamente cem por cento puro e ele é miscível à gasolina – ele substitui até com vantagens, o chumbo [...]. Portanto, quando me dizem que eu sou contra o Pró-álcool, eles não têm a capacidade de fazer discernimento daquilo que eu estou dizendo. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva).

As críticas de João Gurgel em relação ao Proálcool não eram poucas, o empresário desenvolveu inclusive estudos com sugestão de alternativas ao programa. Identificou a melhor octanagem do álcool em relação à gasolina, sugerindo sua mistura a mesma, como forma de se produzir uma gasolina especial de melhor desempenho. Argumentava que a própria produção do álcool dependia do petróleo, o que encarecia sua produção e a tornava inviável. *“Hoje, a extração do calcário, para poder adubar as terras [...]. Os caminhões que levam o diesel à usina [...], as bombas, [...] os tratores das empresas [...], os caminhões que transportam a cana [...] são movidos a diesel”*. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva). Assim o empresário identifica que para o desenvolvimento da cadeia produtiva do álcool, era necessário o consumo de grande quantidade de petróleo, o que tornava sua vantagem nula:

Portanto, é preciso fazer um balanço, e quando se diz que se nós produzíssemos duzentos mil barris de petróleo por dia, por uma questão pelo menos de decência e de sinceridade ao povo, diz quanto de petróleo foi consumido para produzir 200 mil barris de petróleo por dia. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva

Para Gurgel, a crise energética do país, juntamente com tímido mercado consumidor brasileiro, eram as principais causas dos problemas econômicos do Brasil, de fato, se analisarmos a cadeia produtiva a partir da perspectiva energética, verificaremos que os custos energéticos estão diretamente influenciando o preço final das mercadorias. Assim, a cada reajuste da energia elétrica ou, aqui no nosso caso, dos combustíveis, alteram-se todos os custos da cadeia produtiva, implicando em repasses automáticos ao consumidor. *“com o Proálcool nós criamos uma inflação violenta, selvagem e que não pôde ser debelada por nenhum ministro da ordem econômica. Nós criamos uma coisa que só o Brasil tem, inflação energética retroalimentada”* (GURGEL, João. [1990] Entrevista concedida a Salomão Schwartzman, no programa Momento Econômico).

5.1 Fragmentos de uma produção enxuta

Ao término da década de 1980 se desenhava um futuro promissor para a Besson, Gobbi e a Gurgel. A inércia tecnológica das grandes montadoras havia permitido que estas obtivessem pioneirismo em diversos aspectos, todavia, possuíam ainda pouca capacidade de produção, assim como escassos recursos para novos investimentos. Imaginar como estas empresas estariam hoje, suas participações no mercado ou como lidariam com as tecnologias disponíveis, são atitudes complicadas no campo da História, deixamos essa parte para os diversos clubes de carros antigos, que, apaixonados pelos seus gurgéis, miuras e pumas, dentre outros, trabalham constantemente pela preservação das memórias destes extintos fabricantes.

Entretanto, podemos realizar certas comparações que nos permitam perceber mais claramente suas possibilidades. Para tanto, partimos, com certo atrevimento, a comparar a gigante Gurgel com a pequenina Toyota. Não, não está errado. Ao se comparar os primeiros 13 anos de atuação de cada uma das montadoras, verificamos que entre sua fundação em 1937 e 1950, a Toyota havia produzido apenas um total de 2.685 automóveis. Já a Gurgel entre 1969, quando foi fundada, até 1982, já havia produzido mais de 10.000 veículos. Naturalmente, não estamos aqui considerando o contexto de guerra pelo qual a Toyota passou,

mas apenas seus volumes de produção. Mesmo a badalada inglesa Aston Martin, fundada em 1927, até 1992 havia produzido menos de 10 mil unidades. Em comparação com esses números, a Gurgel era uma gigante.

Da mesma forma como a Toyota desenvolveu um modo próprio para produzir de forma eficiente, e enfrentar as grandes montadoras de produção em massa, a Gurgel procurou desenvolver o seu próprio modo de produção, era um sistema circular, denominado Rotomaq. Conhecido internamente como carrossel, o Rotomaq em essência, era parte da tentativa de desenvolvimento de uma produção enxuta criada pela Gurgel.



Figura 31: Rotomaq, linha de montagem circular da Gurgel.
Fonte: Site Bigórnica

Projetado por João Gurgel para atender a produção do BR800, o Rotomaq buscava uma melhor racionalidade tanto no espaço quanto no tempo para produção, era ajustável as necessidades ergonômicas dos trabalhadores, podendo ser automatizada quando necessário. Permitindo a montagem de um automóvel em 20 minutos, o “carrossel” era composto por seis plataformas que permitiam a visão de todo o processo de montagem, o que permitia ao funcionário o conhecimento de todas as etapas de montagem, facilitando eventuais remanejamentos.



Figura 32: Rotomaq, linha de montagem circular da Gurgel.
Fonte: Site Bigórnia

Independentemente de possíveis críticas que possam ser realizadas ao Rotomaq, sua importância está no fato de ter sido a primeira tentativa na indústria automobilística brasileira de se ajustar à produção enxuta, indo além do kanban ou Just in Time. De fato, a sua inclusão no sistema de produção da Gurgel foi positiva permitindo que a empresa aumentasse sua produção artesanal para 200 carros por mês. Cabe destacar que o resultado dos estudos referentes ao funcionamento toyotismo, foram publicados por Jones, Roos e Womack no livro: *“A máquina que mudou o mundo”* somente em 1992, cinco anos após a implantação do Rotomaq.

Womack (1992) nos lembra que as empresas que passam a dominar o modo enxuto, adquirem vantagens junto ao mercado, oferecendo produtos variados e em pequenas quantidades, pois eram substituídos com maior frequência do que seus competidores de produção em massa:

A tendência é espantosa. As firmas japonesas estão aproveitando a vantagem na produção enxuta para expandir rapidamente a gama de seus produtos, ao mesmo tempo renovando os produtos existentes de quatro em quatro anos. Entre 1982 e 1990, elas quase dobraram o portfólio de produtos, de 47 para 84 modelos. (WOMACK, 1992, p.112)

Temos aí outro importante aspecto a respeito da produção, que é o condicionamento do mercado através dos constantes lançamentos de novos modelos. Assim as empresas enxutas conseguiram transmitir ao mercado ocidental, uma imagem de empresas constantemente inovadoras. Todavia, essa prática advinha da própria leitura da realidade japonesa e seu restrito mercado a partir do pós-guerra. Como vimos anteriormente, a Toyota até 1950 possuía um volume de vendas muito pequeno, “*em comparação com os 7.000 despejados por Rouge num só dia*” (WOMACK, 1992, p. 39)¹⁰⁵. Certamente poucos ou mesmo nenhum a analista da indústria automobilística imaginaria que em 30 anos a Toyota se tornaria numa das maiores ameaças à indústria automobilística norte-americana:

A eliminação total de desperdício é a base do Sistema Toyota de Produção. Consequentemente a sincronização da produção é praticada com rigidez e a flutuação é nivelada ou suavizada. Os tamanhos dos lotes são diminuídos e o fluxo contínuo de um item em grande quantidade é evitado. (OHNO, 1997, p. 107).

Aproximando novamente essa característica das produções enxutas à Besson, Gobbi e a Gurgel vemos a grande quantidade de modelos lançado pelas empresas fora de série em comparação com as multinacionais. Na empresa gaúcha, as alterações nos modelos ocorriam anualmente sendo motivadas pelos salões do automóvel em São Paulo. “*A Miura praticamente se detinha num modelo só, muitas vezes tu tinham eram dois modelos sendo que um iria morrer e o outro ia permanecer, e já estavam se preparando para fazer um outro*”. (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

¹⁰⁵ Fábrica da Ford norte-americana.

Tabela 15: Comparativo entre os modelos produzidos pelas multinacionais, pela Gurgel e a Besson Gobbi

Gurgel		Besson, Gobbi		Volkswagen		Ford		Fiat		Chevrolet	
Ano de início – fim	Modelo	Ano de início – fim	Modelo	Ano de início – fim	Modelo	Ano de início – fim	Modelo	Ano de início – fim	Modelo	Ano de início – fim	Modelo
_____	_____	_____	_____	1959 – 1986/1993 – 1996	Fusca	1956 – 1984	F100	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	1957 – 2013	Kombi	1967 – 1979	Galaxie	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	1962 – 1972	Karmann Ghia	1968 – 1977	Corcel	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	1968 – 1971	1600 (fusca 4 portas)	1970 – 1986	Belina	_____	_____	_____	_____
1969 – 1971	Ipanema	_____	_____	1969 – 1977	Variant	1971 – 1983	Landau	_____	_____	1968 – 1992	Opala
1971 – 1975	Xavante	_____	_____	1970 – 1976	TL	1973 – 1979	Marverick	_____	_____	1973 – 1993	Chevette
1975 – 1977	X-10	_____	_____	1971 – 1976	Karmann Ghia TC	1978 – 1986	Corcel II	_____	_____	1980 – 1989	Marajó
1978 – 1985	X-12	_____	_____	1973 – 1982	Brasília	1979 – 1998	F1000	1976 – 1986	147	1982 – 1996	Monza
1976 – 1979	X-20	_____	_____	1974 – 1989	Passat	1981 – 1991	Del Rey	1979 – 1986	149 Picape	1985	Picapes série 20

1979 – 1982	X-15	_____	_____	1978 – 1981	Variant II	1982 – 1997	Pampa	1980 – 1986	Panorama	1989	Novas Bonanza Verancio e
1979 – 1982	G-15	1977 – 1983	Sport	1980	Gol	1983 – 2003	Escort	1980	Fiorino	1989	Kadett
1982 – 1988	G-800	1982 – 1988	Targa	1981 – 1996	Voyage	1986 – 1991	Del Rey Belina	1983 – 1985	Oggi	1990	Ipanema
1974 – indeter- minado	Itaipu E-250	1983 – 1986	Spider	1982 – 2012	Parati	1989 – 1996	Verona	1984 – 2013	Uno	1992	Omega
1981 – indeter- minado	Itaipu E-400	1984 – 1985	Kabrio	1984 – 2006	Santana	1991 – 1997	Versailles	1985 – 1995	Premio	1992	Vectra
1983 – indeter- minado	Itaipu E-500	1984 – 1988	Saga I	1985 – 2001	Quantum	1992 – 1996	Royale	1986 – 1996	Elba	_____	_____
1983 – 1986	XEF	1987 – 1989	787	1990 – 1992	Apollo		_____	1992 – 1999	Tempra	_____	_____
1984 – 1991	Carajás		Saga II	1992 – 2006	Novo Santana		_____	_____	_____	_____	_____
1986 – 1989	Tocantins	1987 – 1990	X-8	1992 – 2001	Nova Quantum		_____	_____	_____	_____	_____
1988 – 1991	BR-800	1989 – 1992	Top Sport	_____	_____		_____	_____	_____	_____	_____
1990 – 1992	Motomachine	1989 – 1992	X-11	_____	_____		_____	_____	_____	_____	_____
1992 – 1995	Supermini	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor, a partir de fontes diversas.

Ohno (1997) havia percebido em seus testes que se produzisse em pequenos lotes, seus custos seriam reduzidos, isso ocorria devido à inexistência da necessidade de grandes depósitos, e porque a baixa produção permitia a identificação de peças defeituosa, antes da conclusão dos veículos. Aldo Besson destaca que a opção pela fibra se dava pelo baixo custo: “até duzentos carros por mês, não tem como fazer em chapa, tem que ser em fibra, [...] mas para produzir em série, a fibra é cara”. (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Apesar das pequenas fábricas automobilísticas brasileiras apresentarem algumas características próximas à produção enxuta, isso não significa que tivessem dominado todos os processos. Todavia evidencia apenas que essas possuíam uma postura diferenciada em relação às demais fábricas artesanais brasileiras¹⁰⁶. Womack (1992) adverte que as montadoras de produção em massa foram incapazes de atacarem as fábricas artesanais, isso devido aos seus altos custos para se adaptarem a produção de modelos exclusivos. Todavia, isso não seria problema para as fábricas enxutas, que com atendimentos personalizados, acompanhamento de pós-venda, e consultas para a concepção de futuros modelos, obtinham diferenciais essenciais para produzir modelos sensíveis aos desejos dos clientes:

A ordenação dos pedidos, por sua vez, foi possível porque a equipe de vendas da Toyota não se limitava a ficar sentada esperando. Pelo contrário, telefonava diretamente para os clientes. Quando a demanda começava a cair, trabalhava maior número de horas, e quando esta se alterava, concentrava-se nos lares que sabia propensos a desejar o tipo de carro possível de ser construído.

Esse último artifício foi possível graças a uma segunda característica da tática agressiva de vendas, que a Toyota foi gradualmente montando, com base em qualquer um que mostrasse interesse num produto seu. Dispondo de tal informação, a equipe de vendas da Toyota podia dirigir seus esforços para os compradores mais prováveis.

O sistema também soube incorporar o comprador ao processo de desenvolvimento do produto de uma maneira bastante direta. [...] Toyota estava determinado a jamais perder um antigo comprador, minimizando a possibilidade de tal acontecer valendo-se de seu banco de dados, para prever – com base na renda, tamanho da família, padrões de direção e mudanças de gostos – que compradores iriam trocar de carro. Diferentemente dos produtores em massa, com suas “clínicas” de avaliação de produtos e demais pesquisas sobre compradores aleatórios – pressupondo não serem “leais” à marca – a Toyota procurava diretamente seus clientes ao planejar novos produtos. Clientes consagrados eram tratados como membros da “família

¹⁰⁶ Dentre as fábricas artesanais, a Gurgel é a que demonstra maior proximidade de evolução em direção a um possível processo enxuto.

Toyota”, e a fidelidade à marca se tornou um fator saliente de seu sistema de produção enxuta. (WOMACK, 1992, p. 58)

Percebemos claramente que os fabricantes enxutos impunham desafios não apenas para as montadoras de produção em massa, que possuíam dificuldades em responder aos novos desafios impostos, mas também as fábricas artesanais fora de série. O sistema enxuto mostrou-se superior sendo mais eficiente na utilização dos recursos disponíveis; estoques, tempo, espaço físico e elemento humano. *“Além disso, é capaz de valer-se mais adequadamente dos desenvolvimentos e oportunidades trazidos pelas novas tecnologias e pela crescente internacionalização da economia”*. (FERRO, In WOMACK, 1992, p.321).

Para Ferro (1992) o modelo enxuto combinava *“o melhor da produção artesanal com o melhor da produção em massa”*. Aproveitando esta percepção de Ferro, passamos a identificar mais claramente a nova postura da Gurgel frente à realidade brasileira, assim como suas possibilidades que surgiam para o BR800 e o Rotomaq, num mercado liderado por subsidiárias estagnadas tecnologicamente, onde suas matrizes tinham de passar por profundas reestruturações frente ao desafio japonês.

5.2 Entre Águias e Tigres

Eu estava participando de um programa na Alemanha, antes de tomar posse depois de eleito, quando o presidente mundial da Volkswagen começou a fazer algumas perguntas e alguns questionamentos sobre o programa de governo que eu estava apresentando naquele debate a todos presidentes mundiais de multinacionais sediadas no Brasil, sobre o que eu pretendia fazer. E o presidente mundial da Volkswagen me começou a fazer umas perguntas capciosas e tangenciando aí o mal gosto, não é. Aí então eu disse para ele: Antes de o senhor colocar em dúvida o que eu estou dizendo, o que eu irei fazer em termos de abertura comercial e tal, o senhor comesse a fabricar no Brasil carros, aí ele disse, mas eu já fabrico. Eu falei não senhor, *o senhor fabrica carroças, porque os seus carros são umas porcarias, [...]*, todo o maquinário que o senhor envia para o Brasil são maquinários que já não são mais utilizados por nenhuma das suas fábricas pelo mundo, então o senhor comesse a fabricar carros, porque agora o senhor vai ter que competir com a abertura comercial que eu irei fazer, com carro de muita melhor qualidade. E naquela época nós tínhamos 4 montadoras e 26 modelos de carros. (MELLO, Fernando Collor de. [21/9/2011] entrevista concedida no programa Jogo do Poder) (grifo nosso).

Já comentamos anteriormente que o nível tecnológico disponibilizado pelas quatro grandes multinacionais do setor automobilístico estava defasado. A declaração do ex-presidente Fernando Collor, resume o sentimento de muitos críticos e estudiosos da indústria automobilística da época. Ferro (1992) chama atenção para o Fox¹⁰⁷, quando o centro de estudos independentes A. J. D. Power comparou dez modelos similares. O resultado foi desfavorável para o modelo brasileiro, que não obteve competitividade nem em preços, nem em qualidade, ficando em sétimo lugar, à frente apenas de dois modelos coreanos e um iugoslavo.

A defasagem tecnológica não se resumia apenas ao automóvel como produto acabado, mas também em seu processo de produção. Ocupando uma posição periférica nas estratégias das grandes produtoras mundiais, somente no início dos anos oitenta é que chegaram os primeiros robôs às linhas de montagens brasileiras. *“Apenas a seção de solda da planta da Ford em Hermosillo-México tem um número maior de robôs que todo o parque automotivo brasileiro”*. (FERRO, In: WOMACK, 1992, p.325).

O consenso geral é de que o atraso tecnológico destas montadoras ocorria pelo fato da persistência de fechamento do mercado brasileiro¹⁰⁸, que encarecia os custos para a importação novos maquinários. Discordamos desta ideia, argumentando a modernidade ocorre a partir do momento que se busca por ela, ou seja, mesmo considerando que seria oneroso importar modernas máquinas de produção, com recursos financeiros que possuíam, as multinacionais poderiam ter facilmente investido em pesquisas para o desenvolvimento de tecnologias e inovações que agregassem maior modernidade aos modelos existentes, como ocorria na Gurgel e em menor grau na Besson, Gobbi.

Vimos no primeiro capítulo que para a composição do parque automotivo brasileiro, vieram empresas; em sua maioria; que já estavam em dificuldades financeiras em seus países de origem. Das quatro grandes multinacionais que atuavam no mercado brasileiro durante os anos oitenta, apenas a Volkswagen havia optado em instalar fábrica naquele momento. Em síntese, apesar de ocupar uma posição relevante na produção mundial de automóveis entre as nações em desenvolvimento, desde sua criação o parque automotivo brasileiro foi periférico em relação aos países centrais. Um exemplo deste atraso pode ser conferido pela demora de

¹⁰⁷ Modelo conhecido no Brasil com o nome de Voyage.

¹⁰⁸ Tal fechamento ocorreu a partir da reorganização dos órgãos de serviços aduaneiros com o Decreto-Lei nº 37 de 18 de novembro de 1966, e a revisão das tarifas aduaneiras com o Decreto-Lei 63 de 21 de novembro de 1966.

repassa tecnológico da General Motors para a Chevrolet; sua subsidiária brasileira; através do lançamento do Omega:

GM enfrenta em Ford Europa

Batalha na frente europeia entre a Ford e a GM vai intensificar-se com o lançamento do novo Opel que carrega o nome de Omega . [...] Suas modernas linhas aerodinâmicas constituem um automóvel de alta classe. O Omega vai competir na Europa com o Ford Scorpio . Este modelo do Omega 3000, terá um motor de seis cilindros 3 litros de deslocamento , capaz de desenvolver uma potência máxima de 177 cavalos (Mecânica Popular, 1987.) (tradução nossa).

Desta forma a revista argentina Mecânica Popular noticiava em maio de 1987 o lançamento do Omega na Europa, o mesmo seria lançado no Brasil apenas em 1992, ou seja, já com cinco anos de atraso tecnológico, e mesmo assim logo teve o seu motor 3.0 de 6 cilindros e concepção moderna, substituído pelo do Opala 4.1 também de 6 cilindros, mas de produção nacional e que havia sido lançado em 1968. Conhecido como Omega A, este primeiro modelo foi fabricado na Alemanha até 1994, e seguiu sendo produzido no Brasil até 1998, liderando o seu segmento. A partir de 1999, iniciou-se a importação do Omega B, sua segunda geração, a mesma que havia sido lançada na Europa em 1994.

Esse atraso tecnológico certamente foi impulsionado pelo fechamento do mercado brasileiro, entretanto não pelas dificuldades de importação de maquinários, mas pelo comodismo que a reserva de mercado trouxe para as grandes multinacionais. Sem concorrentes a altura, essas conseguiram ir levando suas produções semirrobotizadas até a abertura promovida por Fernando Collor de Mello¹⁰⁹, e mesmo após, seguiu-se o envio de modelos já defasados nos países centrais para o Brasil, onde obtinham uma sobre vida mercadológica.

Na ocasião das declarações do ex-presidente; de que os carros brasileiros seriam umas carroças; revoltado Aldo Besson levou um modelo dos seus Miuras na “*Casa da Dinda*”¹¹⁰, para o então Presidente testar:

¹⁰⁹ Eleito em 1989, ao derrotar Lula, Fernando Collor de Mello assume a Presidência em 15 de março. No dia seguinte a sua posse, sua equipe econômica liderada por Zélia Cardoso de Mello, anunciou o Plano Collor e o confisco de poupança dos cidadãos.

¹¹⁰ Nome dado a mansão da família Collor, situada em Brasília e escolhida pelo ex-presidente como sua residência enquanto era Presidente da República, governou o País entre 15 de março de 1990 e 29 de dezembro de 1992.

Deixei o meu Miura lá uma semana para ele andar, eu queria ver ele dizer que o Miura era uma carroça [...] pra mim ele disse que não era, mas eu queria que ele declarasse isso em rede nacional [...] fiz o Top Sport para o Collor. (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Certamente, o Miura não era uma carroça, e possivelmente fosse superior a maioria dos veículos produzidos no país, entretanto suas vantagens apresentadas sobre os demais nacionais não se repetiriam facilmente sobre os modelos importados. Já Gurgel lutava desde o lançamento oficial do BR 800¹¹¹ para a obtenção de impostos reduzidos:

Sabe quanto paga um jipe? [o imposto de um jipe e de] 12%, porque é um mercado que é voltado para certos tipos de trabalhos que interessam ao país. Não é para mim. Eu estou dizendo que precisa fazer [...] não é para ninguém, eu não estou pedindo reserva de mercado para mim não, eu quero que o governo faça o seguinte: se um carro paga 30 ou 40% na classe rica, paga 30, 40% de IPI, [...] por exemplo, um pick-up Fiat, até pouco tempo a álcool, pagava 10% de IPI, certo? O governo criou esse [...] todas as pick-ups a álcool pagam 10% de IPI, toda pick-up a gasolina paga 16% de IPI, certo? Um veículo que tenha capacidade para mais de 15 pessoas paga zero de IPI, um trator paga tanto de IPI. O que eu quero que o governo diga é que uma categoria de veículos de alto interesse nacional, que consome pouco combustível e tudo que vai consumir menos combustível, menos matéria-prima, que vai gerar menos poluição industrial e vai abrir uma nova faixa de mercado de empregos para este país, em termos de um buraco que não existe hoje ninguém nesse mercado, se cria então [...] como no Japão, [onde] foi criada uma categoria de veículos de dois cilindros e 550 cilindradas [...] e tem toda a proteção do governo e entra quem quer. (GURGEL, João. [07/9/1987] entrevista concedida ao programa Roda Viva).

A essa altura João Gurgel afirmava começar a sentir as primeiras pressões contra seus projetos, “*são lobbies[...] por baixo do pano*”; na época; a empresa estava avaliada o equivalente a US\$ 200 milhões de dólares. Conforme Caldeira (2004) a Gurgel já havia recebido mais de uma dezena de propostas de compra, sendo que uma das primeiras foi em meados de 1980, por parte da Mitsubishi de 15 milhões de dólares.

¹¹¹ O automóvel foi lançado oficialmente no dia 07 de setembro de 1987, durante o desfile de independência em Brasília. A proposta da fábrica era simbolizar o dia da independência tecnológica do Brasil. Foi considerado o primeiro carro 100% nacional.

Em 1988, João Gurgel consegue a desejada redução do IPI para o BR 800, conforme Beer¹¹²:

Ele recebeu a isenção do IPI muito antes, e aí sim as empresas chiaram; todas as outras; entendiam que não deveria ser dado apenas a uma empresa, só porque ela era nacional; não entro no mérito da questão; mas houve muita chiadeira na época. E de fato foi o início quando a Fiat entrou com o carro dela [...] também foi uma chiadeira danada, e aí todo mundo entrou também. (André Beer em depoimento ao documentário *Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil*, 2004).

O Gurgel trabalhou comigo no começo, depois ele saiu para construir o carro elétrico, [...], quando ele chegou a um ponto de eu vou fazer a parte mecânica do produto; motor, câmbio, diferencial; dele, dá fábrica dele que é aquilo que eu fiz de cara [...]. Quando ele tava trabalhando para fazer isso, começou a sair novamente reportagens da minha indústria, fotografias dos carros [...] tudo no mato, tudo acabado. Daí o caseiro chegou e me telefonou: olha Nelson tem uma equipe repórteres aqui querendo tirar fotografia dos carros do galpão posso deixar? [...] quem é? É uma repórter. Coloca ela no telefone [...]. Aí ela me explicou que eles queriam mostrar o fracasso do meu empreendimento que era o que o [...] Andrade pretendia fazer para esculhambar com o empreendimento do Gurgel. (FERNANDES, N. [09/02/2010]. Curitiba: Entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Por coincidência ou não, curiosamente nesta mesma época, a revista *Oficina Mecânica* trazia uma extensa reportagem a respeito da IBAP, na mesma linha que a adotada pela revista “*Quatro Rodas*”, vinte anos antes, em um momento em que a Gurgel Veículos estava em ampla campanha para arrecadação de acionistas. Buscava, ainda, colocar-se como uma empresa 100% brasileira e passava a adotar o lema de “*multonacional*”, em contraponto as multinacionais:

Democrata: O carro que não existiu
Luxuoso, 100% nacional, feito pela Presidente...
A grande ilusão da década de 60, que causou prejuízo a mais de 80 mil pessoas [...]. O projeto não deu certo e milhares de pessoas que investiram na IBAP ficaram de mãos abanando.
Foi de 1963 a 1968 que o País viveu entre outras – a ilusão do Democrata. O problema não era o carro, e sim um complicado sistema de venda de ações

¹¹² Ex-presidente da Associação Nacional de Fabricantes de Veículos.

[...].

Muita gente ainda se lembra desses carros sobre carrocerias de caminhões rodando pelas cidades do interior, com vendedores da Presidente aliciando interessados. E com isso cerca de 80 mil sócios foram arrebanhados, sem que um único carro fosse entregue. (OFICINA MECÂNICA, 1990 apud NASSER, 2005, p.55).

Apesar das posições contrárias à Gurgel, a pequena fábrica seguia e ao final de 1990, após dois anos do início da produção do BR 800, já havia produzido 5.000 veículos que haviam sido vendidos juntamente às suas ações. Era uma das poucas empresas do setor a se expandir, obtendo um crescimento na ordem de 30% e uma previsão de crescer outros 50% em 1991. Passando a adotar características mais claras do modelo enxuto de produção, juntamente com o Rotomaq, foram construídas várias grandes estufas que permitiam o aquecimento das peças de fibra, acelerando assim o tempo de cura das mesmas. Desta forma, sua linha de montagem atingirá a produção de um veículo a cada 20 minutos:

Quanto aos desperdícios, acho que não chegaram a existir. A organização sempre foi muito simples como empresa de produção baixa, não tínhamos setores robotizados, apenas linhas de montagens manuais sem correntes transportadoras, as montagens aconteciam seriadas por estágios tivemos apoio de vários funcionários que haviam saído da Ford e auxiliaram nos setores de engenharia e produção, que sempre foi enxuta, [...] e creio não haver preocupação quanto ao enfrentamento de outros carros mundiais. (CHAVES, Nilson. [21/04/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida)

No ano seguinte era lançado o veículo experimental; Motomachine; exclusivo para os sócios da empresa, a ideia era a de que as sugestões dos sócios sobre os problemas apresentados pelo BR 800 e pelo próprio Motomachine, fossem solucionados no modelo que seria lançado em 1992. O Motomachine era basicamente um BR 800 modificado para apenas 2 passageiros, com capota removível e portas e assoalho em acrílico. A ideia era proporcionar o sentimento de liberdade, como se estivesse numa moto, mas com a segurança de um carro. Na prática o veículo funcionava como um experimento intermediário entre dois modelos de mercado.



Figura 33: Folder de divulgação do Motomachine

Fonte: Carvelho

Orientado por uma visão econômica de livre mercado, Fernando Collor de Mello, logo cumpriu sua promessa de abertura econômica. Com as Medidas Provisórias 158 e 161¹¹³, seguidas das novas Diretrizes Gerais da Política Industrial e de Comércio Exterior, rapidamente a indústria brasileira viu-se tendo de competir com a indústria internacional. Em termos gerais, as medidas haviam retirado as barreiras tarifárias de importação eliminando a maioria dos incentivos fiscais concedidos. *“O Estado deveria deixar de intervir nas questões referentes ao desenvolvimento industrial, fosse através de controles administrativos, distribuição de incentivos fiscais e benefícios ou da definição de regulamentos especiais para a produção e comércio”*. (ARBIX, 1997, p.478). Em 1991, era anunciado um cronograma para redução das tarifas alfandegárias, o quadro abaixo permite a visualização da redução destas barreiras:

¹¹³ Medida provisória 158 dispunha sobre os impostos de importação, editada em 15 de março de 1990, convertendo-se na Lei 8.032 de 12 abril de 1990. Já Medida provisória 161 alterava a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, fora editada também em 15 de março de 1990, transformando-se na Lei 8.034 de 12 de abril de 1990. Ambas as medidas provisórias haviam sido decretadas no dia da posse do ex-presidente.

Tabela 16: Evolução das alíquotas de importação por média simples (1987-1995)

Ano	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alíquota	51,0	41,0	35,0	32,1	25,2	20,8	16,5	14,0	13,1

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de: Averbug (1999) e Nasuno (1995).

Entretanto, não seguiu-se o cronograma e a alíquota prevista para 1993, antecipou-se para outubro de 1992, assim como a de 1994 que passou a vigorar em julho de 1993. A redução destas taxas trouxe problemas não apenas para a indústria automobilística, mas para a indústria em geral, como: brinquedos, têxtil, linha branca e informática dentre outras:

Tabela 17: Balança Comercial e Importações (US\$ Milhões)

Ano	Exportações	Importações	Saldo Comercial
1988	33.789	14.605	19.184
1989	34.383	18.263	16.120
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.579
1992	35.793	20.554	15.239
1993	38.597	25.480	13.117
1994	43.544	32.701	10.843
1995	46.506	49.859	-3.353
1996	47.747	53.303	-5.556
1997	52.987	61.351	-8.364
1998	51.120	57.550	-6.430

Fonte: Banco Central, Apud. Averbug, In; Giambiagi, 1999, p.49.

Em 1991 a Ford anunciava o fechamento da sua unidade produtora de motores e tratores, rumores falavam sobre a possível saída da multinacional do Brasil, o que aumentava o medo pela desindustrialização. Entre 1990 e 1991, os dados do DIEESE, apontavam para uma queda de 14% no nível de empregos. Na Gurgel, *“através do nosso sistema novo para a fábrica nova, nos colocamos máquinas automáticas, produzidas pela própria Gurgel, melhoramos muito a produtividade e nós demitimos menos de 10% do nosso pessoal para*

poder melhorar a produtividade da empresa” (GURGEL, João. [1990] entrevista concedida ao programa Minuto Econômico).

Tabela 18: Planos econômicos durante o governo de Fernando Collor

Plano	Início	Presidente/Partido	Ministro (a)	Observações
Collor 1	16/03/1990	Fernando Collor/ PRN	Zélia Cardoso	<ul style="list-style-type: none"> - Alterou o nome da moeda brasileira de Cruzado Novo para Cruzeiro. Assim, NCz\$ 1,00 passou a valer Cr\$ 1,00. - Realizou o confisco da caderneta de poupança e conta corrente, limitando seu saque em Cz\$ 50.000,00, equivalente à US\$ 1.200,00. - No fundo de curto prazo overnight, o limite para saque foi de Cz\$ 25.000,00. - Liberalização da economia.
Collor 2	31/01/1991	Fernando Collor/ PRN	Zélia Cardoso	<ul style="list-style-type: none"> - Extinção de overnight e criação do Fundo de Aplicações Financeiras (FAF). - Implantação de programas de estímulo a indústria - Revisão da estrutura tarifária e prosseguimento da abertura econômica.

Fonte: Tabela produzida pelo autor, a partir de fontes diversas.

Para tentar resolver os problemas de reestruturação dos setores industriais, o governo federal recriou as Câmaras Setoriais, para Latini (2007), além da tentativa de resolução da crise do setor automobilístico, a aposta de Collor nas Câmaras Setoriais, era a retomada do diálogo entre a indústria automobilística com o governo, após dez anos de afastamento. *“A indústria automobilística no Brasil foi o berço de uma das experiências institucionais de relacionamento entre Estado e sociedade mais inovadoras das últimas décadas”* (ARBIX, 1997, p. 471).

Arbix (1997) expõe a inédita construção de uma concreta união entre os sindicatos dos trabalhadores, as associações empresariais e agências do Estado, na busca por um denominador comum. *“Entretanto, as atividades das câmaras não era muito bem vistas em tempos liberalizantes da economia. Para muitos, elas pareciam recuperar o perfil de um Estado interventor, que Collor se esforçava por condenar”*. (LATINI, 2007, p. 289).

A constante degradação social causada pelo agravamento do desemprego, das reduções das jornadas de trabalho e salários, deixava o movimento sindicalista numa situação difícil. O estudo da ONU a respeito das operações manufatureiras em 1990/1991 das empresas transnacionais instaladas no Brasil sugeria que o *“ajuste deve envolver demissões em ampla escala, tanto do pessoal administrativo quanto dos operários”* (ARBIX, 1997, p.480). Também os empresários pressionados pelos riscos constantes de falências, combinados com a violenta disputa que envolvia matrizes das multinacionais do setor automobilístico, *“foram tentados a apoiar a instalação das câmaras setoriais em seu formato tripartido: com representação do governo, das empresas e dos trabalhadores”*. (LATINI, 2007, p. 288). Nesse contexto, o primeiro acordo da câmara setorial do setor automobilístico definia como principais pontos:

1. Redução de 22% nos preços dos automóveis de veículos comerciais leves, que deveria ser alcançada da seguinte maneira: (a) 12% com a redução das alíquotas do IPI (6%) e do ICMS (6%), (b) 7,5% a partir da redução da margem de lucro das empresas (4,5% das montadoras, 3% do setor de autopeças, através de uma redução de 5% no preço das autopeças); (c) 2,5% com a redução da margem de comercialização dos concessionários. A redução de 22%, válida por 90 dias, poderia sofrer reajustes em decorrência de eventuais aumentos de custos; (d) a Secretaria Nacional da Economia negociaria a redução do ICMS com o Confaz (Conselho Nacional de Política Fazendária);
2. Manutenção do nível de emprego e correção mensal dos salários pela média das variações dos índices dos mês anterior (Fipe/Dieese), até 30 de junho de 1992;
3. Relançamento dos consórcios em novas bases até 23 de abril de 1992;
4. Redefinição dos mecanismos de financiamentos para caminhões, ônibus e tratores;
5. Prorrogação da data base de 1º de abril de 1992 para 1º de julho de 1992;
6. Criação de um grupo de trabalho específico para discutir o contrato coletivo de trabalho.

Como consequência, em dezembro de 1993, houve uma redução de cerca de 20% nos preços destes veículos, chegando a dezembro de 1995 com uma redução acumulada de 40% em relação aos preços de 1992. As reduções das alíquotas de importação haviam ocorrido em maio de 1990, e já no final de julho desembarcava no Brasil o primeiro da nova leva de importados, era um Mercedes 300E, seguido das BMWs 325i, *“apelidado de Fuscão de rico de tão vendido que era”* (SODRE, 2010, s/p). A Chevrolet trazia a minivan Lumina e o Fiat o

Tipo, que superou o Volkswagen Gol em vendas. Muitos outros vieram, Saab da Suécia, Lada da Rússia, Citroën e Peugeot da França, Subaru, Nissan, Mazda, Honda, Toyota e Mitsubishi do Japão.

5.3 Isso é só o fim

Diante dos boatos de fechamento definitivo da Ford do Brasil, Eduardo Souza Ramos, temeroso por ficar sem seu principal fornecedor de componentes e preocupado com os importados, decide vender a SR Veículos Especiais. Sua nova investida foi a HPE Automotores, sua estratégia foi a de não competir com as novas multinacionais que chegavam, mas sim tirar o máximo de proveito possível. Assim a HPE adquiri em 1991 os direitos de representação da Mitsubishi, criando a Mitsubishi – MMC Automotores, que passava a montar veículos Mitsubishi, porém com modificações próprias da HPE, como já fizera na SR.

Até a chegada dos importados a Besson, Gobbi vinha ano a ano num crescente constante, chegando em 1990, com uma produção anual de 400 unidades, e uma média mensal acima dos 30 carros. Além da produção dos automóveis, a Besson, Gobbi fabricava ainda móveis de alto luxo, sob a marca Arte & Arte. Todavia a partir de 1991 a empresa já começa a sentir claramente os efeitos da concorrência dos carros importados de alto luxo. Para manter as vendas há um preço competitivo, a empresa apostava no modelo X-11.

As pequenas montadoras de carros esportivos estão sentindo os efeitos da concorrência na ponta mais sensível de suas atividades, as vendas. Até 1991, a empresa Besson Gobbi, de Porto Alegre, produzia 400 unidades por ano do Miura, um dos mais conhecidos esportivos brasileiros. Com a chegada dos importados, metade da clientela da empresa, uma turma endinheirada que parecia não sentir os efeitos da recessão, desapareceu das lojas. A Alfa Metais, uma empresa de Curitiba, quase não recebe encomendas para montar o Puma. Em média ela tem três pedidos por mês para fazer o AM 4, um modelo conversível que custa 18.000 dólares. “A concorrência ficou muito acirrada. É uma situação que não existia até dois anos atrás”. Diz Norberto Gilbert, diretor da Alfa Metais.

Um Miura chega a custar 40.000 dólares. Entre os nacionais, é considerado um esportivo de primeira linha. O modelo X-11 sai da fábrica com equipamentos sofisticados para o padrão brasileiro, como suspensão eletrônica e um computador de bordo que lembra o motorista de ajustar corretamente o cinto de segurança ou de abastecer o tanque. (VEJA, mai. 1992, s/p). (grifo do autor)

Diante da crise que se iniciava, o X-11 sofreu modificações, passando a ser na prática o Top Sport¹¹⁴ com ligeiras modificações e menos recursos tecnológicos. Quando se encerram a produção dos Miuras, a Besson Gobbi, se preparava para novos saltos tecnológicos, o projeto era de que o painel do X-11 fosse eletrônico, “*somente com dois tubos de televisão, porque o display de cristal líquido naquele tempo não se tinha, o que se tinha era importado e era caríssimo. Ai não conseguimos importar, então a gente trabalhava com o que tinha*”. (Luis Cardoso. [13/6/2016] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Ainda em 1990 a japonesa Mitsubishi havia realizado uma parceria com a norte-americana Chrysler, o resultado culminou com o modelo esportivo Eclipse, que importado pela HPE, seria o maior concorrente da Besson, Gobbi. Em dificuldades para competir com a empresa japonesa, a montadora gaúcha associou-se as multinacionais, passando assim a importar automóveis da sul-coreana Hyundai e os da russa Lada¹¹⁵. Para impulsionar as vendas dos importados a empresa valeu-se da sua rede de distribuição e revendas dos Miuras. Assim a Besson, Gobbi foi campeã nacional cinco vezes seguidas em vendas de Ladas. “*Veio carro importado de montadora japonesa de 30, 40 mil dólares que não possuía a performance que tinha o nosso, mas era um carro importado. [...] O Lada é bem ao contrario do Miura, é um carro extremamente simples [...] mas eu tive que me agarrar nele*”. (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

O governo não deu nenhum incentivo, lutei muito durante a fabricação, eu e os outros, a Puma, Gurgel, Bianco ,o Adamo também, a gente lutou muito para tentar pagar menos IPI, mas não houve jeito, nem federal nem estadual. Nós dávamos muita mão de obra, isso foi uma injustiça. (BESSON, A. [29/8/2007] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Sem proteção, as fábricas nacionais se viram em situação crítica, além da forte concorrência exercida por parte dos importados, as multinacionais passaram a importar ou mesmo nacionalizar seus modelos de sucesso no exterior. Assim, lançamentos como o Omega, Mondeo, novo Santana e Tempra traziam consigo o sentimento de algo moderno e novo, não eram esportivos, mas de qualquer forma eram lançamentos que possuíam status de

¹¹⁴ Lançado em 1989, Top Sport foi o automóvel de maior luxo criado pela Besson, Gobbi.

¹¹⁵ Considerada por João Gurgel como “*super carroça*”, numa analogia a frase do ex-presidente Collor sobre as carroças brasileiras, onde a diferença em relação aos nacionais, era que a Lada carregava o termo importado consigo.

sucesso internacional, e assim também competiam com as pequenas fábricas de esportivos nacionais. Em outra ponta do mercado estava a Gurgel, que criara em fins dos anos 80 o mercado de populares, e passava agora a ter de disputar neste mercado com os importados e os modelos das multinacionais adaptados para este novo mercado, que aos poucos passavam a se interessar.

Acho que a idéia do Presidente Collor de entrar carros de auto luxo no país, acho bastante interessante, naturalmente isso não representaria mais de 1% dos carros produzidos. Cerca de 10 mil carros, importar Mercedes, importar BMW, importar carros que tenham tecnologia, eu acho isso ai muito bom. Mas em fazer damping com super carroças tipo Lada, eu acho que é uma perda de emprego brasileiro, não contribui em nada para a nossa tecnologia e pode gerar uma confusão muito grande no mercado. (GURGEL, João. [1990] entrevista concedida ao programa Minuto Econômico).

Assim entre 1992 e 1994 a Chevrolet reduziu a potência do Chevette de 1.600 cc. para 1.000 cc. a partir do modelo Junior, inserindo posteriormente o Corsa Wind, também de 1000 cc. A FIAT, seguia o exemplo e passava o Uno de 1.500 cc. para 1.000 cc. com o modelo Mille, e para ocupar a faixa do mercado antes ocupada pelo Uno, importou o Tipo. Já a Ford, alterou o status do Escort de esportivo a carro popular com o lançamento do Escort Hobby 1000 cc, introduzindo posteriormente o modelo Fiesta 1000 cc. Já a Volkswagen após suas pretensões esportivas com os modelos GTS e GTI do Gol, lançava a sua versão 1000 cc. Através da Holding Autolatina, Ford e Volkswagen desde 1990 já realizavam o lançamento de modelos idênticos, assim a Ford lançou Verona, Royale, Versailles, Novo Escort e Novo Verona enquanto a Volkswagen lançava respectivamente o Apollo, Nova Quantum, Novo Santana, Pointer e Logus. Percebendo as potencialidades deste novo mercado que surgia, também a Besson Gobbi manifesta seu desejo de atuação, projetando seu motor de 1.000cc. Todavia os altos custos combinados com a nova realidade que se impunha, inviabilizaram o projeto.

Neste contexto em 1991, João Gurgel anunciava seu ambicioso plano de expansão, o projeto Delta. Na prática seu projeto já se encontrava em execução desde o lançamento do XEF, e com o BR 800 havia adquirido maturidade. Assim, a cada novo lançamento, era dado mais um passo em seu desenvolvimento, assim, no ano seguinte a Gurgel trazia ao mercado o Supermini. O novo carro era o fruto das evoluções do Br 800 e Motomachine, a partir de melhorias sugeridas pelos próprios usuários, que também eram sócios de empresa, assim,

calcula-se que a Gurgel possuía a maior frota de testes do mundo na época, quase dez mil veículos, que haviam sido produzidos em pouco mais de 4 anos. Com linhas modernas, melhor cuidado nos acabamentos e equipado com o motor Enertron que já equipava o BR 800 e o Motomachini e de produção própria, o Supermini recebeu em 1993 “o VII Troféu Europa à Qualidade, concedido pelo Editorial Office e pelo Trade Leader’s Club, entidades que congregam mais de 12 mil associados em 112 países diferentes”. (CALDEIRA, 204, p.103). Considerado como o veículo de melhor desempenho em consumo de combustível entre as revistas especializadas, o Supermini não possuía distribuidor nem correias, era equipado com um microprocessador desenvolvido pela própria Gurgel, e que controlava e queima do combustível dispensando o uso de catalisadores:



Figura 34: Supermini

Fonte: Webmotors

O fato era o de que apesar da concorrência dos importados e das multinacionais já instaladas, a Gurgel já havia adquirido uma pequena dianteira a partir do BR 800, e conseguia produzir de acordo com a sua capacidade de produção instalada. Assim seguindo o exemplo do BR 800, o Supermini chegava ao mercado com uma família como derivados:

Não dá para fazer um carro muito barato com pequena produção. Mas o Supermini é um sucesso. Estamos fabricando 450 unidades ao mês, sem estoque, numa operação enxuta. A meta é fechar 1993 com uma produção de

1 000 carros ao mês. E vamos entrar com o Superconvertível, o Supercross, o Superpatrol. Uma família que não tem nada a ver com o BR-800. É um carro novo, com suspensão pendular do motor. (GURGEL, João. In: Quatro Rodas, dez. 1992, s/p).

Com o Projeto Delta¹¹⁶ permanecia a ideia de construção de veículos simples, apenas com o uso da quantidade de material realmente necessária para a sua construção, deveria carregar dois passageiros, ser econômico, barato e com o mínimo de manutenção. Assim o Delta desenvolveu uma engenharia mecânica simples em concepção porém robusta em resistência. O câmbio também seria próprio não mais se usaria o modelo do Chevette que equipava os carros populares anteriores da Gurgel. A suspensão era por eixo rígido e o sistema de transmissão se daria por eixo cardã e diferencial para tração traseira, eliminando assim semi-eixos e homocinéticas, pois conforme o próprio João Gurgel (s/d) *“peça que não existe é peça que não quebra”*.

Para produzir em larga escala, a Gurgel realizou uma parceria com a inglesa Lotus, para o desenvolvimento do novo motor, que rodaria no mínimo 20 km/l de gasolina. Tal motor seria fixado no Delta por um sistema criado e patenteado pela montadora brasileira chamado de pendular, que reduziria sua vibração proporcionando menos ruído e maior conforto. Todavia, o grande diferencial do Delta estava em seu chassi. Diferentemente dos chassis tradicionais que ficam na parte inferior do veículo, ou mesmo dos próprios chassis da Gurgel que consistiam num esqueleto onde era posteriormente acoplada a carroceria, o Delta possuía seu chassi em suas laterais unidas por estruturas de torque, criando uma estrutura de alta resistência e que seria o próprio habitat, onde posteriormente seriam fixadas as demais partes do automóvel. Os moldes haviam sido produzidos em alumínio na italiana Karmann-Ghia.

¹¹⁶ O nome escolhido para o projeto seria uma metáfora a simplicidade, pois, somente após a construção do avião do avião supersônico é que o homem pode voar de assa-delta, considerado símbolo da simplicidade e liberdade.



Figura 35: Chassi do Delta
Fonte: Best Car

Devido às características do chassi, o Delta poderia ser montado de diversas formas dependendo da necessidade do seu proprietário, uma vez que todo o seu revestimento seria em partes de plástico ABS 1000. Assim, para alterar sua configuração estética, bastaria desencaixá-las e remontá-las, mantendo sua estrutura básica inalterável. Para sua produção e montagem, seria utilizado o sistema circular, com o Rotomaq. Para baratear sua produção, o Delta seria montado de forma regionalizada, e enviado em kits para a rede de distribuição. João Gurgel escolheu a cidade de Eusébio, na região metropolitana de Fortaleza no Estado do Ceará para receber umas das suas fabricas do Delta. Lá a empresa adquiriu uma área de 650 mil m²¹¹⁷ e construiu o primeiro galpão para produção dos componentes de câmbio, caixa de direção e o diferencial.

O projeto do Delta pedia um novo câmbio, mais simples. Fui bater na Citroën e acabei comprando a fábrica dela em Metz à Borny. E trouxe-a para Fortaleza. Ela tinha tudo o que precisávamos para fazer as caixas de câmbio do tamanho que queríamos. A fábrica está pronta, só falta aprovação da Sudene, para aproveitarmos os incentivos. (GURGEL, João. In: Quatro Rodas, dez. 1992, s/p).

¹¹⁷ Neste momento a Gurgel estava com suas contas positivas, a empresa acumulava lucros anuais sempre num crescente. Por conta disto pagou à vista o terreno para a nova fábrica.

Com a nova fábrica no Ceará e os novos equipamentos adquiridos junto a Citroën, as expectativas da empresa eram grandes, projetava-se estar produzindo em 1995, 60 mil veículos por ano, com uma produção mensal de 4 mil Deltas na fábrica do Ceará e 1.000 Superminis na fábrica de Rio Claro. *“A parte de logística seria viabilizada por meio de caminhões contêineres, que fariam a ligação entre as duas cidades, levando em cada viagem 80 conjuntos de componentes de Rio Claro para Fortaleza e trazendo outros 80 conjuntos desta para Rio Claro”* (CALDEIRA, 2004, p. 101).

Com isso, pretendia-se aproveitar ao máximo o deslocamento dos caminhões evitando-se desperdícios. No sistema convencional de transporte de carros montados através de cegonhas, o caminhão se desloca carregando no máximo 10 veículos e retorna vazio para o seu ponto de partida. Caldeiras (2004), chama a atenção para uma eficiência de 16 vezes superior sobre o método tradicional, uma vez que com os deslocamentos de componentes seria possível montar 160 carros por viagem, já que as fábricas se complementariam.

O projeto previa ainda a instalação futura de 10 a 12 novas fábricas modulares; como eram chamadas; equipadas com o Rotomaq para a produção e montagem de veículos Delta e componentes. Cada fábrica seria construída num ponto estratégico para a distribuição, havendo ainda uma fábrica de componentes básicos “FCB” prevista para Uberlândia, por onde passam grande número das estradas que interligam o país. Como estratégia de mercado a Gurgel seguia evitando a competição direta contra as multinacionais. Assim, a empresa mirava os mercados emergentes, do chamado Terceiro Mundo:

O Terceiro Mundo nunca projetou um carro. Países como a Costa Rica, Nigéria, Angola, que têm muita maresia como nós, e pouco dinheiro também, precisam de um projeto como o nosso. Não haverá erro. Carro barato e bom sempre tem saída. Nem precisa ficar mudando a aparência a cada ano. O Fusca foi o melhor exemplo. Carro de sucesso é carro honesto, que cumpre o que promete. (GURGEL, João. In: Quatro Rodas, dez. 1992, s/p).

A Gurgel já realizava boas exportações para o Caribe, África e Oriente Médio, no México a Volkswagen teria interrompido a produção do jipe VW 181, diante da grande quantidade do Gurgel Tocantins exportados para aquele país. Apesar de não ser oficial, esse teria sido o principal motivo para a interrupção no fornecimento de motores para a Gurgel, e

que teria posto fim a produção dos jipes da montadora brasileira. Com o Delta a Gurgel objetivava ainda chegar também aos mercados indiano e chinês:

O nosso relacionamento sempre foi muito bom. Mas, quando exportávamos para o Caribe, atingíamos interesses da Volkswagen mundial. Vendemos tanto jipe naquela região que acabou terminando a fabricação do VW 181, um veículo semelhante, no México, Isso gerou atrito, claro. E eu também não queria continuar dependente da Volkswagen. (GURGEL, João. In: Quatro Rodas, dez. 1992, s/p).

Em 19 de dezembro de 1991, a Gurgel e os Estados de São Paulo e Ceará assinaram um Protocolo de Intenções onde os Estados afirmavam seu amplo e irrestrito apoio ao projeto Gurgel Brasil, que viabilizaria o Delta. Na época os governos de Luiz Antonio Fleury Filho, por São Paulo e Ciro Ferreira Gomes pelo Ceará, se comprometiam a financiar US\$ 80 milhões de dólares ao projeto, sendo que o São Paulo financiaria US\$ 50 milhões e o Ceará US\$ 30 milhões. O Acordo previa ainda a participação do BNDES que depois de confirmado os créditos ofertados pelos dois Estados, concederia um aporte de outros US\$ 80 milhões de dólares e a Sudene outros US\$ 25 milhões, totalizando US\$ 185 milhões de dólares financiados.



Figura 36: Delta sem capota e pára-lama destacado
Fonte: Acervo próprio



Figura 37: Delta com capota de lona
 Fonte: Acervo próprio

Tudo parecia se encaminhar bem para a Gurgel, apesar da forte concorrência que os importados impuseram ao mercado brasileiro, a empresa crescia e via seus planos cada vez mais próximos de serem concretizados. Com o financiamento dos US\$ 185 milhões, acordado com os Estados de São Paulo e Ceará, juntamente com o BNDES e Sudene, João Gurgel certamente sentiu-se seguro para intensificar o ritmo dos investimentos. Maria Cristina Gurgel¹¹⁸, destaca que seu pai; após o acordo; começou a sacar quantias de dinheiro para investir na fábrica do Ceará, todavia , repentinamente no início de 1993, o então governador do Ceará, Ciro Gomes não honrou o acordo, e sem justificativas não mais recebeu João Gurgel, a essa altura pelo cronograma das obras e produção, faltava cerca de 6 meses para o lançamento do Delta.

Sem a participação do governo cearense, o BNDES e a Sudene retiraram-se do acordo, restando para a Gurgel uma fábrica inacabada no Ceará, maquinários encaixotados e uma volumosa dívida. Conforme Caldeiras (2004), procurado, o governo de São Paulo teria apoiado a transferência da fábrica do Ceará para Rio Claro em São Paulo, mas com reformulações no projeto. Após a retomada das negociações com o Estado de São Paulo, teria ocorrido a concessão de US\$ 20 milhões de dólares por parte do Banespa que Gurgel teria entendido como parte do valor acordado no Protocolo de Intenções, entretanto, também o governo de São Paulo, sem explicar se retira e os US\$ 20 milhões se transformam em dívida de empréstimo

¹¹⁸ Em entrevista para concedida ao jornal Estado de São Paulo em 15/5/2005.

Sem condições de honrar sozinha os compromissos, a empresa se vê rodeada em dívidas, sua realidade havia se transformado completamente em cerca de 18 meses, sem que tivesse tido queda em suas vendas no período, sendo obrigada em julho de 1993 a pedir concordata. *“hoje quem entra num processo de falência, fatalmente esta quebrado, porque, você entrou numa falência ninguém mais vende para você, ninguém fornece, seu nome está morto”*. (MORANGONE, Jaime. [2004] entrevista concedida ao documentário *Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil*).

Em dificuldades, João Gurgel encaminhou para o então Presidente Itamar Franco o projeto Delta, expondo seus detalhes, seu mercado, os empregos que seriam gerados e as garantias oferecidas para o governo. Tal solicitação gerou a NT123AUT, de 25 de novembro de 1993, da Secretaria de Política Industrial do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, classificando o projeto como de interesse nacional, sugerindo o financiamento de US\$ 20 milhões, através das agências de fomento, num prazo não superior a 30 dias:

Governo estuda parceria com Gurgel

O governo federal está analisando um pedido do empresário João Augusto Conrado do Amaral Gurgel, 67, de Rio Claro, de parceria no desenvolvimento do "projeto Delta", que prevê a produção de um carro regionalizado pela Gurgel Motores S/A. O secretário geral da presidência da República, Mauro Durante, afirmou que o presidente Itamar Franco encaminhou um pedido de avaliação do projeto aos ministérios da Fazenda, Planejamento e Indústria e Comércio.

O empresário disse ter feito o pedido no mês passado. Segundo ele, o presidente teria concordado em criar mecanismos para que o governo federal tivesse participação de 20% no capital da empresa. O capital seria aumentado para US\$ 500 milhões (CR\$ 168 bilhões). A primeira fase prevê a construção de uma fábrica de componentes em Uberlândia (MG), com parte do dinheiro, Gurgel pretende também acabar com a crise da fábrica de Rio Claro, onde é produzido, entre outros, o supermini. A 5.^a Promotoria de Justiça da cidade pediu há uma semana a decretação de falência da empresa, que tem uma dívida de CR\$ 1,4 bilhão com cerca de 700 funcionários referente a salários atrasados há um ano.

Gurgel disse que o pedido de falência do promotor Roberto Pinto dos Santos é "uma brincadeira de mal gosto". A empresa está em concordata há sete meses. "Nosso investimento é de mais de 30 vezes o valor da concordata", disse. Segundo Gurgel, o capital da empresa supera US\$ 160 milhões (CR\$ 53,7 bilhões).

Santos pediu a falência depois que Gurgel fez pedido na 3.^a Vara Cível de Rio Claro para que alguns de seus bens, entre eles um avião, fossem alienados para venda. O pedido foi negado. A primeira das 30 prestações da dívida, é de CR\$ 40 milhões e venceu em 15 de dezembro. (Folha de São Paulo, 06/01/1994).

Todavia a empresa não mais obteve respostas sobre o seu pedido, sua situação financeira atingiu um nível crítico com salários atrasados há vários meses. Críticas a empresa ganhavam maior volume na mídia, o que aumentava a pressão e desconfiança dos sócios e dos consumidores em relação às possibilidades da mesma. A entrevista concedida pelo empresário João Gurgel em dezembro de 1992 para a revista Quatro Rodas; dias antes do rompimento do governo cearense; chama a atenção em algumas posições curiosas por parte da revista. Com o subtítulo de “*O rebelde já tem sua causa*” a reportagem inicia com uma introdução que questionava a que vinha a Gurgel:

Conhecido pela campanha feroz que move contra o Proalcool, esse inventor nato (tem mais de 100 projetos patenteados, de um carro elétrico ao motor com suspensão pendular utilizado no Supermini) parte agora para o projeto de um carro popular, o Delta. Para isso, movimenta recursos e investidores na criação de um novo pólo automobilístico no Ceará. Terá, finalmente, a ocasião de dizer a que veio. Se é mesmo um inovador e pioneiro, como o avô que semeou as fábricas de calçados em Franca, ou, segundo alguns de seus críticos, se é apenas um especialista em levantar recursos e verbas para projetos que jamais se converterão em carros circulando pelas ruas. (Quatro Rodas, dez. 1992)

Assim chama a atenção à colocação sobre a possibilidade de criação de carros que nunca circulariam pelas ruas, neste período a empresa já havia produzido cerca de 40 mil veículos, que já circulavam pelas ruas do Brasil e exterior. Essa colocação nos remete ao caso de Nelson Fernandes e o Democrata, onde a revista havia disparado uma forte campanha contra a Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, afirmando que o veículo Democrata não existia e tampouco seria fabricado. Da mesma forma, nos parece desnecessária a colocação sobre a obtenção de recursos. Seguramente a revista se referia não apenas ao Protocolo de Intenções, mas também aos outros financiamentos já adquiridos anteriormente pela empresa. A esse respeito Caldeira (2004, p. 91) destaca que a Gurgel já havia recebido financiamentos do BNDES, tendo liquidado totalmente suas obrigações. Já sobre o seu pedido de auxílio junto ao governo federal o jornal Folha de São Paulo publica em sua coluna Opinião:

Na contramão da história

O presidente Itamar Franco tolera com evidente má vontade o processo de venda das estatais. Nada fez para acelerar a exasperante lentidão das

privatizações. Mas até agora não tinha cogitado a hipótese de o Estado voltar a assumir o papel indevido de empresário. É o que está acontecendo em relação a alquebrada fábrica de automóveis Gurgel.

A empresa está em concordata. Os bens do empresário João Augusto Conrado do Amaral Gurgel podem ser sequestrados para pagar salários atrasados. Em apuros, o fabricante de automóveis ofereceu ao governo uma parceria no negócio, o que custaria US\$ 100 milhões aos cofres públicos. O caso lembra os tempos em que o Estado era estaleiro de empresas mal-sucedidas e assumia prejuízos privados de maneira autoritária e suspeita, sem dar maiores satisfações aos cidadãos que, através dos impostos, pagavam a conta.

Itamar Franco encaminhou a proposta de Gurgel para avaliação do Ministério da Indústria e Comércio. Disse estar interessado no projeto "por se tratar de uma indústria nacional que quer produzir carros populares". Em primeiro lugar, num país em que 1% da população compra automóveis novos, a ideia do carro "popular" é uma ficção demagógica.

Segundo, a tarefa essencial do Estado é garantir que a população seja saudável, educada e, conseqüentemente, capaz de trabalhar de maneira eficiente. Terceiro, não cabe ao Estado premiar a incompetência. Que a Gurgel caminhe para a falência ou para o reerguimento com suas próprias pernas. É um retrocesso inadmissível que o Estado passe a carregar mais um peso morto quando em todo o mundo a privatização mostra ser o caminho para a eficiência. (Folha de São Paulo, 07/01/1994).

A indefinição do governo Itamar Franco sobre sua possível participação gerava notícias especulativas que impunham maiores dificuldades de obtenção de recursos junto a outros agentes financiadores, como expôs Caldeira (2004). Pressionado pela eminente falência João Gurgel volta a se dirigir ao ex-presidente em 20 de fevereiro de 1994, mas desta vez não mais oferecendo participação societária, mas sim um empréstimo de US\$ 25 milhões junto ao BNDES. Passados 4 dias Gurgel teria recebido de Mauro Motta Durante¹¹⁹, o comunicado de que sua solicitação havia sido encaminhada para o ministro Élcio Álvares,¹²⁰ para exame e demais providências.

Entretanto, Élcio Álvares encaminhou no mesmo dia 24 de fevereiro de 1994, um ofício diretamente para o juiz da Terceira Vara Cível da Comarca de Rio Claro, Theophilo Carlos Vessoni de Siqueira notificando que o governo brasileiro não iria conceder aporte a Gurgel Motores S.A. Causa estranheza o fato do ministro Élcio Álvares se dirigir diretamente a justiça para informar a decisão do governo, e não a pessoa diretamente interessada, neste caso a João Gurgel como presidente da Gurgel Motores S.A.

¹¹⁹ Ministro-chefe da Secretaria Geral da Presidência.

¹²⁰ Ministro da Indústria do Comércio e do Turismo.

Tal atitude precipitou a decretação de falência da empresa por parte do juiz Siqueira, todavia após quatro horas os advogados da Gurgel conseguiram reverter à situação ao status anterior de concordata, entretanto, suas possibilidades de obtenção de recursos financeiros, fossem públicos ou privados, estavam arruinadas.

Enquanto a Gurgel agonizava e lutava para se manter ativa, a Autolatina já se preparava para o relançamento do Fusca. Sidney Latini revela que houve uma solicitação direta do ex-presidente a Volkswagen para a retomada da produção do fusca, incentivada através das isenções de impostos. O objetivo era o de que as montadoras voltassem a produzir automóveis populares a baixo custo. As propostas foram negociadas diretamente entre assessoria do presidente da República e cada uma das fábricas, culminando com um a redução do IPI de 8% para 0,1%.

Entretanto na época, o líder sindical Vicente Paulo da Silva argumentava não ser o fusca a melhor opção, entendendo que o Brasil precisava de um veículo novo. De fato, tecnologicamente atrasado o fusca não atenderia as expectativas de um carro econômico e barato, seu motor era de magnésio, sua produção totalmente manual a base de parafusos:

A ressurreição industrial do Fusca no Brasil, exige um certo milagre mecânico, o velho motor traseiro terá que consumir menos e poluir menos como manda a nova legislação brasileira do meio ambiente. A Volkswagen vai precisar de quase um ano a contar de hoje para recolocar o fusca na linha de montagem, o carro só é fabricado hoje no México, onde faz uso de componentes produzidos ainda no Brasil, mas o Fusca só sobrevive no México porque ele está isento de todos os impostos, ainda assim, o consumidor mexicano está pagando US\$ 7 mil pelo carro. (BETING, Joelmir, *Jornal Nacional*, 1993).

Em entrevista Wilson Fittipaldi¹²¹ afirma que para o Brasil o retorno do Fusca seria um desastre, com elevado consumo de combustível, o carro, possuía suspensão antiquada, elevado ruído do motor, pouca visibilidade, e era inseguro, devido aos freios pouco eficientes, e o tanguê na dianteira. Retirado de circulação em 1986 com um preço de US\$ 3.500, retornava sete anos depois super valorizado, com um final para venda em US\$ 7.200. Seu motor de 1.600 cc. não se enquadrava no conceito de carros populares com até 1.000cc e sua inclusão daria margem para outros montadores e mesmo a Volkswagen buscar a inclusão de modelos com motorização semelhante, assim, como forma de viabilização o governo federal

¹²¹ Entrevista concedida ao programa Automóveis em 02/3/1993, da extinta TV Jovem Pan.

isentou o Fusca de IPI e o governo de São Paulo reduziu o ICMS de 18 para 12%, representando um incentivo total de US\$ 35 milhões, para uma expectativa de 800 a 1.000 novos empregos.

Bedê (1997)¹²² destaca que participaram das negociações para redução do IPI apenas; Ford, Volkswagen, General Motors e Fiat. Entretanto no início de 1995, o IPI retornava de 0,1% para 8%. Destaca ainda que como consequência básica da redução do IPI e a falta de clareza do que seria um veículo popular, a realização de manobras por parte das montadoras para inclusão de outros modelos, como o caso exemplificado da Chevrolet em incluir o Corsa 1.4. Entretanto o autor esclarece que como os acordos eram realizados de forma individual, se privilegiava as condições específicas de cada montadora. A Gurgel que não fora chamada para o acordo, permaneceria com o IPI de 5%, que havia obtido com o BR 800.

Latini (2007) destaca que o período de 1994 e 1995, caracterizou-se pela redução da alíquota de importação atingindo o nível mais baixo de 20% em setembro de 1994, até sua reversão para 32% em fevereiro de 1995 e 70% em março do corrente ano. Entretanto em junho de 1995, reduzia-se a alíquota de importação de máquinas e componentes em uso na indústria automobilística para 2%¹²³

Em Porto Alegre a Besson, Gobbi seguia caminho semelhante, em dificuldades a empresa gaúcha havia encerrado a produção dos Miuras ainda em 1992, e preparava sua última cartada com um novo lançamento possivelmente inspirada em sua própria nova concorrente, ou melhor, em Eduardo Souza Ramos e suas modificações nas picapes Ford. Assim Aldo Besson e Iltemar Gobbi passaram a construir a picape BG e BG Truck a partir da plataforma da Chevrolet D20, que modificada, recebia componentes de luxo até então exclusivos dos Miuras.

¹²² Apud Zilbovicius, M. Arbix, G. (1997).

¹²³ Medida provisória (MP) nº 1.024.

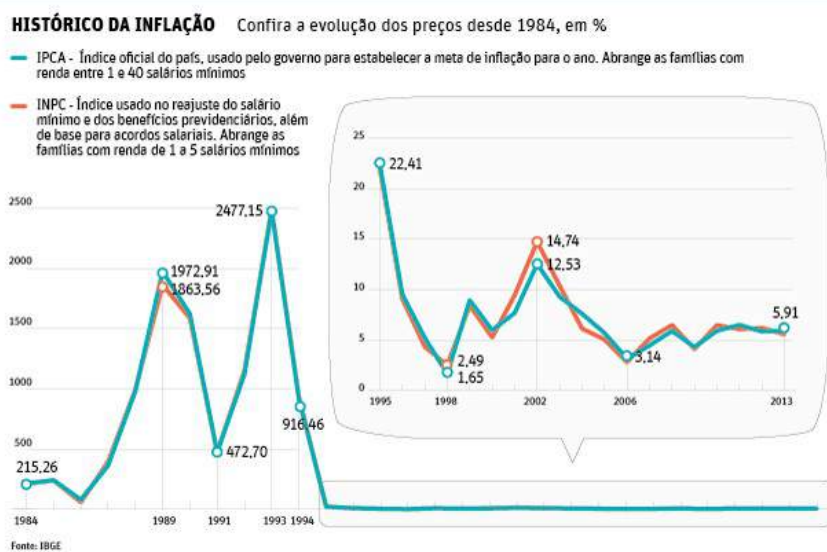


Figura 38: BG Truck

Fonte: Acervo particular de Bruno Bezerra

Com as BGs e a importação de Ladas e Hyundais, a Besson, Gobbi sobreviveu até 1996. A essa altura a General Motors se preparava para a expansão da Chevrolet Brasil, e o Rio Grande do Sul fazia sua proposta para recebê-la. Era o início do período de guerra fiscal entre os estados para receber as grandes montadoras, a situação econômica do Brasil havia melhorado a partir da estabilização obtida com o plano Real. “Entre julho de 1994, no início do Plano Real, e dezembro de 1996, os rendimentos médios reais no mercado de trabalho brasileiro subiram 24,1 %, de acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE”. (Calandro e Fligenspan, 2002, p.7). Já a indústria automobilística atingiria em 1997 o seu recorde com a marca de 2,07 milhões de unidades.

Gráfico 5: Evolução dos índices de inflação e salários: 1984 - 2013



Fonte: Folha de São Paulo

Diante da generosa proposta realizada pelo governo do Rio Grande do Sul, a GM aceitou o convite e escolheu a cidade de Gravataí. Dentre os pontos ofertados, Fligenspan e Calandro (2002), destacam que ficou a encargo do Estado a escolha e desapropriação do terreno para a nova planta, custando ao Rio Grande do Sul o valor de R\$ 8,7 milhões¹²⁴ até 1999. O empréstimo de R\$ 253,3 milhões¹²⁵ com cinco anos de carência e 10 anos para a amortização, com juros de 6% a.a., com isenção de correção monetária. Isenção do ICMS no valor de R\$ 69,2 milhões¹²⁶ para a importação de máquinas e equipamentos sem similares no Rio Grande do Sul¹²⁷.

Assim, o apoio que a fábrica gaúcha não recebeu por parte do governo estadual, a General Motors recebeu. Gobbi destaque que o fim foi o resultado de um conjunto de conseqüências, uma coisa foi antes da importação, outra coisa foi depois:

Claro nós tivemos diferenças eu e o Aldo, às vezes muito grandes na maneira de conduzir o negócio, na maneira de como gastar o dinheiro, na maneira de como investir o dinheiro. Eu acredito que foi uma conseqüência que nos fez mudar de rumo e dar naquilo que deu. Foram conseqüências, de uma importação, de impostos e principalmente de financiamento, saia muito mais barato financiar uma Mitsubishi do que uma camioneta feita por nós. São contingentes de mercado, de fabricação, sei lá. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

A camionete foi um projeto muito bem feito, bem elaborado. Com espaço e conforto que outras camionetes não tinham, eu acho que até hoje estaria fabricando se não fossem os financiamentos, parou os financiamentos, parou o negócio. Até hoje, não encontro nenhuma camioneta com o conforto daquela que nós fabricávamos em 1995, acho que até hoje fabricaríamos, claro que mais moderna. Até hoje ainda tem camioneta a R\$ 45 mil, ela não perdeu valor, é o preço que nós vendíamos na época. (GOBBI, I. [05/6/2012] entrevista concedida a Michel W. Z. de Almeida).

Já em São Paulo, a Gurgel Motores retornava em fevereiro de 1995 para as páginas da revista especializada Quatro Rodas em sua secção desmonte. A proposta era a de avaliar o

¹²⁴ Valor atualizado para R\$ 41.111.535,46 em 1 de junho de 2016.

¹²⁵ Valor atualizado para R\$ 1.196.959.992,28 em 1 de junho de 2016.

¹²⁶ Valor atualizado para R\$ 327.002.098,17 em 1 de junho de 2016.

¹²⁷ Para melhor compreensão, sugerimos a leitura de: Fligenspan e Calandro. Novos investimentos na indústria automobilística brasileira: o caso gaúcho, FEE, v 30, n 3, p 5-30, dez 2002.

desempenho geral do BR 800 após 60.000 km rodados, descrito na reportagem como carrinho, após análises de durabilidade das peças, conforto e rede de assistência técnica, a revista desaprovou o automóvel:

Ele chegou lá

Para o Gurgel BR-SL, "teste de longa duração" é uma expressão literal da verdade: entre quebras e paradas em oficinas, sua prova levou nada menos do que dois anos e cinco meses para ser completada. Isso acabou por penalizar o carrinho, uma vez que muitos componentes ficaram mais sujeitos ao envelhecimento do que ao desgaste. Mesmo assim, não há como relevar os superaquecimentos e outros problemas crônicos que marcaram sua existência na frota de QUATRO RODAS. Por este motivo, o veredicto só poderia ser um: reprovado. (Quatro Rodas, fev, 1995)

Percebemos que curiosamente a equipe da revista comete um erro ao divulgar imagem do carro ao qual a reportagem se referia, usando a imagem de um Supermini ao invés do BR 800. Além do modelo testado já ter saído de linha naquele momento, muitos dos problemas relatados na revista já haviam sido detectados na avaliação dos sócios. Assim carro cuja a imagem é vinculada a reportagem, já possuía as correções necessárias. Entretanto, a matéria ajudou a prejudicar ainda mais a imagem da fábrica e de seu principal produto de venda, o Supermini, além de relatar a suas dívidas em 2,9 milhões de dólares, sua situação de concordata, a quase extinção da sua rede de revendedores e assistência técnica e a redução drástica no número de funcionários de 1.150 para apenas 30.

Ao lembrar-se do colega paulista, Iltemar Gobbi (2012), destacou que certamente o projeto apresentava suas falhas, o que era natural, porém, estava excessivamente centrado na concepção de João Gurgel, o seu início já estaria errado e seguiu errado até o seu fim. *“ele teve sucesso no jipe [...], deve ter vendido muito, e aquilo entrou na cabeça dele demais”*. Centralizador, o empresário não teria tido uma visão ampla sobre alternativas para a superação da crise. A esse respeito, Floriano Gurgel¹²⁸ revela que uma grande montadora multinacional teria procurado João Gurgel para a realização de uma parceria, e a resposta do empresário teria sido *“não eu não posso fazer isso, pois seria como uma associação entre uma pulga e um elefante”*.

¹²⁸ Engenheiro e irmão de João Gurgel em depoimento ao documentário: Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil, 2004.

Nevoeiro Jr¹²⁹ chamou a atenção para a dificuldade que a empresa encontrava para conseguir audiências com o governo de São Paulo:

Consegui sensibilizar o Governador do Estado [...] obviamente o Gurgel convidou a comunidade de Rio Claro, e foi uma coisa profundamente decepcionante, fomos ao Palácio, e lá chegando recebeu-nos o chefe da Casa Civil e disse: Olha, o governador Freury, tinha marcado uma reunião com o seu João Augusto Conrado do Amaral Gurgel, e não com a comunidade. Saindo com o Gurgel ele me perguntou o que você achou Nevoeiro: Olha Gurgel, não vou mentir para você, em matéria de apoio do governo do Estado, você não pode contar com nada.

Já Delfim Neto¹³⁰, salientou que no passado João Gurgel havia sempre sido atendido “*quantas vezes ele chegou e conversamos [...] era atendido no BNDES, era atendido no Banco do Brasil. [...] com a filosofia do governo hoje, o Gurgel nunca seria recebido*”.

Sem recursos e contanto com apenas 6 funcionários, em 30 de setembro de 1996 a Gurgel Motores S.A. fecha suas portas em definitivo, montava ainda o Supermini e o Motomachine, além de modelos experimentais e o retorno dos jipes Tocantins e Carajás sob encomenda. Passados alguns meses, em maio de 1997, o empresário Eike Batista teria entrado em contato com João Gurgel propondo a reativação da Gurgel Motores, entretanto no dia marcado para a reunião no Rio de Janeiro, o empresário Eike Batista não teria comparecido em sua empresa para receber João Gurgel. Conforme familiares, neste último fato, Gurgel havia percorrido de uma intensa euforia a uma grande decepção em instantes. Este ocorrido teria acionado no empresário a doença Mal de Alzheimer a partir de sua depressão, isolando-se até seu falecimento em fevereiro de 2009.

Dentre os projetos que seriam apresentados à Eike Batista, estavam a reestruturação da Gurgel Motores, e a criação da Santos Dumont Motores e Componentes que deveria ser criada próxima a centros universitários, afim de facilitar parcerias com instituições de ensino superior, para o desenvolvimento de pesquisa e inovação. Analisando o projeto Delta podemos perceber a existência real de desequilíbrio do mercado caso o projeto Delta fosse executado. Era um novo entendimento em relação aos carros, uma nova percepção, não apenas estética, mas principalmente em sua estrutura, produção e distribuição.

¹²⁹ Ex-prefeito de Rio Claro em depoimento ao documentário: Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil, 2004.

¹³⁰ Ex-ministro da Fazenda (1967 -1974) e do Planejamento (1979 – 1985), em depoimento ao documentário: Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil, 2004.

A indústria automobilística alcançou um patamar inédito, em seus mais de 30 anos de vida no Brasil, foram contratados novos trabalhadores e ressurgiu por ideia do Presidente Itamar Franco, o carro popular. Como se vê essa é uma história de final feliz, o ressurgimento do Fusca, mais do que o veículo em si, representa a esperança de uma retomada do crescimento de nosso País. (Freury Filho, 1994) [discurso no relançamento do Fusca].

O fechamento da Gurgel Motores traz elementos que se assemelham a outros dois casos, o primeiro é o da IBAP, cujos comentários já realizamos durante o desenvolvimento desta tese, o segundo é o caso Tucker. Durante os anos 1940, Preston Thomas Tucker, após diversas invenções¹³¹, criou a Tucker Corporation. Seu projeto visava a um carro para o futuro, analisou os problemas dos automóveis da época e buscou soluções visando a maior segurança nos automóveis. São exemplos disso a inclusão de cintos de segurança e um farol no centro do automóvel Tucker¹³², que se movimentava em conjunto com a direção possibilitando iluminação nos “pontos cegos” e reduzindo o número de acidentes noturnos por falta de visibilidade. Preston Tucker acusava as “*três grandes*”¹³³, de serem responsáveis pelos elevados índices de mortes nas estradas norte-americanas.

Conforme relatos, o automóvel de Tucker era surpreendente e muito superior aos concorrentes de sua época, entretanto, foi processado pelo Congresso norte-americano sob diversas acusações, entre elas a de crime contra a poupança popular, a exemplo do que aconteceria anos mais tarde no Brasil, com a IBAP. Com o dinheiro arrecadado, através do sistema de venda de ações direto a população, Preston Tucker pode adquirir a maior fábrica de produção de automóveis da época, e que havia pertencido a Chrysler.

Apesar de cumprir com seus contratos e prazos, inclusive com o próprio governo norte-americano¹³⁴, a Tucker Corporation foi fechada. “*Ele vendeu ações, para criar uma fábrica [...] e, em seguida, a indústria automobilística lançou uma campanha anti-Tucker*

¹³¹ Entre as criações de Preston Tucker destaca-se o Tucker Turret, uma arma em torre, que chegou a ser utilizada na Segunda Guerra Mundial e um carro combate blindado, para o transporte de pessoal, porém o protótipo foi rejeitado pelo governo norte-americano porque era muito rápido.

¹³² O automóvel chamava-se Tucker 48, em referência ao seu ano, entretanto nas campanhas publicitárias predominou o nome Tucker Torpedo.

¹³³ General Motors, Ford e Chrysler.

¹³⁴ Incluía-se no contrato a produção de 51 Tucker Torpedos, o que efetivamente aconteceu, destes 47 ainda se tem notícias.

devastadora”. (TUCKER AUTOMOBILE CLUB OF AMÉRICA, acessado em mar. 2010). Desanimado, Preston Tucker mudou-se para o Brasil, na esperança de fugir da influência das grandes montadoras, e projetou um carro esporte chamado Carioca, Preston faleceu em 1956, no Rio de Janeiro, antes de concluir seu projeto brasileiro.



Figura 39: Tucker Torpedo – 1948
Fonte: Concept Car Series

Cabe ainda lembrar a luta de Henry Ford contra a Association of Licensed Automobile Manufacturers (ALAM), que reclamava para si a patente para produção de automóveis. Formada por um grupo de banqueiros, logo os principais montadores passaram a se associar na ALAM, entretanto, Henry desfiou esse poder entrando na justiça contra a Associação. Após 4 anos de processo, em 1911 Ford enfim saiu vitorioso e a ALAM foi dissolvida. “Assim, Henry Ford, praticamente sozinho, liberou a indústria automobilística americana de uma pirataria ultrajante” (LANDES,2006, p. 123).

Já os empresários gaúchos Aldo Besson e Iltemar Gobbi, após a falência da Besson Gobbi, seguiram caminhos diferentes. Aldo Besson seguiu no ramo automobilístico com assistência técnica Hyundai e personalização de automóveis, falecendo em dezembro de 2011. Iltemar Gobbi seguiu para o seguimento de pisos, revestimentos e decoração, atuando ainda hoje neste segmento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese que por ora concluímos, procurou através da análise histórica, contribuir, tanto para uma melhor compreensão da história recente do Brasil, quanto para a sua própria realidade. Para que tal objetivo fosse atingível, optou-se pelo estudo a partir da indústria automobilística de cunho nacional, tomando por base a atuação dos empresários Iltemar Gobbi, Aldo Besson e João Gurgel.

Assim, ao longo destes cinco capítulos buscamos encontrar meios que contribuíssem para a resolução dos problemas apontados anteriormente em nossa introdução:

- 1. Qual a importância destas empresas para o desenvolvimento brasileiro?*
- 2. Teriam as fábricas brasileiras oferecido algum tipo de pressão às multinacionais instaladas no Brasil?*
- 3. Por qual motivo estas empresas teriam falido?*

Para tanto, seguimos como estratégia a elaboração de um trabalho de pesquisa que tomou como referência a teoria da mentalidade enxuta, desenvolvida pelos professores Jones e Womack, para que a partir da percepção do grau de inovação e desenvolvimento destas empresas pudéssemos confirmar as hipóteses levantadas.

Desta forma, iniciamos as análises observando que durante a primeira metade do século XX, a indústria automobilística internacional ao desenvolver-se, estabeleceu forte influência para a criação novas atividades profissionais no Brasil. Isso derivou da relação centro-periferia que se desenvolveu nesse setor industrial. Assim, germinaram no Brasil atividades profissionais até então inexistentes, porem importantes para a manutenção e uso destes automóveis que eram importados destes países centrais de economia e indústria desenvolvidas.

Todavia, a partir do momento que os governos da época passaram a identificar as diversas possibilidades de ganhos com o automóvel, criaram-se leis que regulavam, não somente o seu uso, mas principalmente seus meios para importação. Assim podemos afirmar que também o processo de constituição do parque industrial brasileiro derivou em parte da necessidade em se atender as demandas por peças de reposição, uma vez que constantemente eram elevados os índices de nacionalização de componentes mecânicos. Porem, para tal desenvolvimento industrial foi fundamental a união entre a incipiente burguesia industrial brasileira e o estado, que resultaram num forte sentimento nacionalista. Tal percepção sobre a

importância da indústria automobilística motivaram as primeiras tentativas de atração das montadoras multinacionais.

Observou-se que a partir da implantação do parque automobilístico em 1956, iniciou-se no país um novo impulso industrial, em especial no setor metal-mecânico. Apesar de proporcionar para o país o sentimento de modernidade e prosperidade, as empresas que vieram para o Brasil em sua maioria não eram empresas líderes em seus países, apresentando dificuldades financeiras em suas matrizes, principalmente às que apresentaram projeto para a produção de automóveis. Assim as propostas do GEIA surgiam para estas como uma oportunidade para saírem de suas crises. Disto destacamos a importância da inovação como meio para obtenção de vantagens competitivas, como fizera a Ford com o seu modelo de produção, seguida pela General Motors com sua estratégia de modelos variados e por fim toyotismo.

Com a instalação destas multinacionais, rapidamente transformou-se a relação política-econômica entre esta indústria e o Brasil. Assim, até 1955 tínhamos uma relação estritamente econômica, pois importávamos estes bens de um centro produtor e o seu uso gerava ramificações econômicas no Brasil. Já a partir de 1956, a indústria automobilística passou a ocupar papel estratégico para o desenvolvimento industrial e econômico brasileiro, refletindo também sobre as decisões políticas.

Após a crise que se instalou no setor, no fim da década de 1960, adotou-se um discurso nacionalista com a criação de uma identidade brasileira para estas multinacionais, juntamente com a criação de mecanismos governamentais que favoreciam este setor. O resultado foi um contínuo crescimento por uma década, refletindo inclusive na melhora do saldo da balança comercial, até o revés proporcionado pelas crises do petróleo.

Em relação aos empresários, tanto Besson e Gobbi quanto Gurgel tiveram relatos de terem sido crianças criativas e engenhosas, despertando muito cedo características que contribuíram para seus perfis empreendedor. Apesar de terem como semelhança a percepção de que o crescimento de suas empresas passava pelo grau de inovação e tecnologia que possuíam, se diferenciam em relação a seus sentimentos e percepção de tamanho de suas próprias empresas. Enquanto João Gurgel possuía forte sentimento nacionalista e a certeza de que poderia superar os obstáculos que surgiam, Besson e Gobbi eram mais receosos. Tinham a clara percepção de que ocupavam um espaço não desejado pelas multinacionais aqui instaladas, todavia, no momento que surgisse tal interesse, teriam grandes dificuldades em dar continuidade a Besson Gobbi S.A.

Seus sucessos não ocorreram tão somente pelo desinteresse destas multinacionais, mas pelo contrário, enfrentaram concorrentes nacionais e obtiveram a liderança de seus segmentos através da constante busca pela inovação tecnológica. Entretanto, o grau de desenvolvimento tecnológico entre a Besson Gobbi e a Gurgel Motores eram distintas. Enquanto a primeira procurava desenvolver recursos tecnológicos para uma clientela restrita e com elevado poder aquisitivo, a Gurgel procurava investir em tecnologias que proporcionassem carros cada vez mais econômicos e baratos.

O desenvolvimento do carro elétrico colocou a Gurgel em evidência, apesar da aprovação de desempenho e funcionalidade do veículo, mostrou-se inviável naquele momento, devido à baixa vida útil das baterias assim como o alto custo da mesma. Disto, enquanto a empresa buscava meios que barateassem as baterias, passou a desenvolver simultaneamente o projeto Delta. A partir deste ponto, passamos então a fazer uso de forma mais clara dos estudos de Jones e Womack. Assim foi possível perceber que o projeto Delta consistiu em algo maior do que a produção de um carro popular e barato. O Delta como automóvel seria a conclusão de uma tentativa da Gurgel em desenvolver seu próprio sistema produtivo.

Desenvolveu estudos referentes às montadoras líderes, na busca pela identificação de como se desenvolveram, suas estratégias, seus pontos fortes e fracos. Não seguia o modelo de produção enxuta desenvolvido por Ohno na Toyota, mas inspirava-se nele. Para tanto, assim como acontecera na Toyota, Gurgel partiu de estudos relativos da própria realidade brasileira, e ao invés de produzir veículos semelhantes aos tradicionais, buscou criar carros simples, porém inovadores. Desta forma, criou todo o seu próprio conjunto motopropulsor, sistema de produção e distribuição.

Por serem projetos nacionais, desenvolveram-se no interior de ambas as fábricas, Gurgel e Besson Gobbi, um forte sentimento nacionalista, ampliado no caso da Gurgel a partir de sua própria postura nacionalista, ao denominar-se a *“muitonacional”*. Isso contribuiu para o fato de ainda hoje, seus ex-funcionários narrarem orgulhos suas participações nestas empresas. Da mesma forma, verifica-se o orgulho dos atuais proprietários em terem hoje esses automóveis.

Já a Besson Gobbi, tentou em certo momento adotar uma produção seriada, o que mostrou-se infrutífera e incompatível com a forma artesanal de produção dos Miuras, todavia, conseguiu obter melhorias na redução do desperdício através da elaboração dos kits de montagem. Seu diferencial ao longo de sua existência foi realmente seu elevado desenvolvimento em eletrônica automotiva. Porém atuando muito mais como um

complemento das multinacionais. Desenvolveu-se num Estado periférico, longe dos grandes centros industriais e econômicos no país, possivelmente este fator tenha influenciado em suas decisões de atuação. Apesar de ter conseguido atingir o status de ser procurada pelos fornecedores, seguramente isso ocorria por não haver choques de interesses entre a empresa gaúcha e as multinacionais, devido ao seu caráter de complementaridade.

Assim, as hipóteses inicialmente levantadas, mostraram-se parcialmente acertadas. Confirmamos a percepção de que os empresários possuíam dois perfis distintos. Enquanto os empresários gaúchos permaneceram dependentes do conjunto mecânico que, em grande parte era oriundo da Volkswagen, Gurgel buscou sua independência, construindo o veículo em todas as suas etapas, do projeto ao acabamento final. Seus projetos para o futuro eram distintos, a Besson Gobbi S.A decidiu buscar novas áreas de atuação somente após a crise oriunda das abertura econômica. Já a Gurgel Motores não se contentou com a liderança de 70% do mercado de Jipes, buscando por novas áreas de atuação que garantissem seu crescimento contínuo.

Diante do exposto, nossa tese se centra na percepção de que se por um lado a Besson Gobbi não apresentava perigo para as multinacionais, por outro, podemos afirmar que a Gurgel sim. Esta cresceu ininterruptamente não apenas em valor e quantidade de vendas, mas também em ambições. Assim derrotou tanto a Ford quanto a Toyota no segmento fora de estrada, quando exportada para o México, levou a Volkswagen a suspender a produção do seu utilitário concorrente naquele país.

Com o lançamento do modelo BR 800, a empresa criava no Brasil o mercado de carros econômicos e populares. Apesar das críticas contrárias de especialistas do setor automobilístico e de formuladores de opiniões, Gurgel apostou no projeto e constatou a potencialidade deste novo segmento do mercado por ele criado. Com o pequeno BR 800 nas ruas, não demorou para que as multinacionais percebessem o que Gurgel já havia percebido cerca de 40 anos antes, cabe lembrar que o BR 800 consistia na modernização do projeto Tião, apresentado na faculdade de engenharia, quando estudante.

Todavia, jamais poderia a Gurgel Motores competir em igualdade com sua produção semiartesanal, contra a produção em massa das multinacionais brasileiras, ou contra as japonesas enxutas. Disto surgia a necessidade de uma nova forma de produção, que impusesse dificuldades de adaptação às multinacionais, a exemplo do que fizera a Toyota.

Assim, com o projeto Delta, João Gurgel reinventava a concepção de projeto e construção de carros, que de complexos, passavam a simplicidade. Sua proposta era inviável em curto prazo para as grandes montadoras de produção em massa, devido à própria

complexidade destas gigantes, e que ainda sentiam os golpes impostos pelo toyotismo. Caso o Delta obtivesse os resultados esperados, colocaria a Gurgel Motores na vanguarda de uma nova forma de se pensar, pelo menos, os carros compactos e populares. Para o Brasil, poderia representar um importante passo tecnológico, uma vez que a empresa já era detentora de centenas de patentes e mantinha os projetos de desenvolvimento do carro elétrico, assim como a capacidade germinadora da indústria automobilística.

A própria situação periférica do mercado brasileiro gerou condições vantajosas para o desenvolvimento destas empresas, que diante da estagnação das multinacionais, conseguiam entregar um produto final de qualidade pelo menos próxima ao das grandes montadoras, fixando suas diferenças apenas na capacidade de volume produtivo. Assim, defendemos a ideia de que por um curto período histórico, gestaram-se no Brasil condições favoráveis para a constituição de uma indústria automobilística própria, capaz modificar a relação de centro-periferia que historicamente se impunha ao país.

Tal percepção se sustenta a partir da própria compreensão da importância do automóvel para a indústria brasileira. Enquanto nos países centrais a indústria cria o automóvel como o resultado do seu desenvolvimento, no Brasil, é o automóvel, importado, que cria a indústria para satisfazer suas necessidades. Disto construiu-se no País uma estrutura econômica dependente do automóvel e seus derivados, uma vez que não apenas o transporte de passageiros, mas de toda a produção nacional ocorre através do meio rodoviário.

Desta forma, fica fácil compreender a luta de João Gurgel contra o Proálcool e seu discurso de que esse projeto do governo era o causador da inflação brasileira. De fato, toda a indústria necessita de energia para produzir e escoar a produção, seja a energia elétrica ou a energia gerada por queima de combustíveis. Assim, quanto maior o custo na energia, maior será o custo da produção, que acarretará em aumento dos preços e por fim a inflação.

Assim, para a resolução da questão de centro-periferia, é essencial a constituição de um parque automotivo nacional em substituição ao internacional que ainda hoje se solidifica. A falência das montadoras brasileiras representa de um lado a permanência da hegemonia internacional neste setor, assim como suas capacidades cada vez maiores de barganha junto aos governos. De outro a subvalorização do empresário brasileiro, enquanto entrava em processo de falência, a Besson Gobbi S.A. assistia o governo gaúcho investir milhões e dólares em incentivos para a criação da planta da Chevrolet em Gravataí / RS. Apesar de não propor um novo sistema produtivo, quando encerrou suas atividades a empresa gaúcha preparava-se para novos saltos de tecnologia embarcada nos campos da microeletrônica e microcomputação, tendo já desenvolvido seu próprio motor.

No caso da falência da Gurgel, apesar das evidências de que a mesma tenha sido conduzida a tal situação, no episódio do protocolo de intenções com os governos de São Paulo e Ceará, tal fato não pode e dificilmente será possível comprovar. O que ficam são os indícios e a constatação de que era real a ameaça proporcionada pela Gurgel à hegemonia das multinacionais brasileiras, num médio espaço de tempo. Já a opção do governo de Itamar Franco em não ofertar socorro à empresa paulista, somado ao incentivo concedido para o retorno da produção do Fusca, assim como a redução dos IPIs para as multinacionais, terminaram por asfixiar de vez a Gurgel.

Situações como essas não são novidades, onde relatamos o caso Tucker nos anos 40 e a retirada dos carros elétricos da General Motors do mercado nos anos 90, ambos nos Estados Unidos. No Brasil, tivemos nos anos 60 o caso da Indústria Brasileira de Automóveis Presidente, que foi impedida de funcionar. No que diz respeito a Besson Gobbi S.A., assim como a Gurgel Motores, esta certamente possuía suas debilidades porém, a combinação da abertura econômica com mudanças monetárias, tiveram grande peso na sua extinção.

Outro importante fator que contribuiu foi à falta de uma maior unidade, ou mesmo uma entidade que representasse estes pequenos produtores. Assim a falta de união entre estes empresários, deixou-os fragilizados. Optaram em seguir competindo entre si até o fim, até que não mais existissem. Diferentemente do que ocorreu em países como a Inglaterra, Japão, e Coreia do Sul por exemplo, quando seus governos criaram mecanismos que as protegessem ou mesmo incentivaram fusões entre suas empresas, para que pudessem competir, o mesmo não ocorreu no Brasil, exceto nos anos 60 através do ex-ministro Roberto Campos, todavia, foi justamente para solidificar as multinacionais. Os casos do Japão e da Coreia do Sul, que possuíam indústrias automotivas periféricas, demonstra bem a oportunidade perdida pelo Brasil para constituir seu próprio parque industrial.

Também suas limitações nas relações políticas mostraram-se evidentes, principalmente em relação aos empresários Aldo Besson e Iltemar Gobbi. Já João Gurgel soube aproveitar sua rede de relacionamentos para desenvolver a Gurgel Motores, entretanto, foi se distanciando destes centros de decisão, em grande parte, devido a suas constantes críticas ao Proálcool. Quanto ao Brasil, ao que parece dificilmente gestará novamente empreendimentos semelhantes aos aqui analisados. Isso devido ao novo patamar industrial e tecnológico atualmente atingido pelas montadoras multinacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ABREU, Marcelo de Paiva, **A ordem do progresso: Cem anos de política econômica republicana 1889 – 1989**. Porto Alegre: Campus.
- ALMEIDA, et. al. **Consórcio modular: O novo paradigma do modelo de produção**. Anais Enegep. 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr15_0436.pdf acessado em: 16/5/2016.
- ALVES, M. H. M. SILVA, R. A. da. **Nas fábricas, a volta dos velhos tempos**. Lua Nova, São Paulo, v. 3, n. 3, jan/mar. 1987. p. 48-50.
- ANFAVEA. **Os 50 anos da indústria automobilística**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br> acessado em: 19/9/2010.
- ARBIX, G. ZILBOVICIUS, M. **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997.
- BARANSON, Jack. **La industria automotriz em los países em desarrollo**. Madri: Editorial Tecnos, 1971.
- BARBOZA, R. J. VALENCIANO SENTANIN, L. H. **Conceitos de empreendedorismo**. Revista científica eletrônica de administração. Ano V, nº 9, 2005. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm09/pages/artigos/ADM-edic09-anov-art02.pdf> acessado em: 17/5/2012.
- BARRERAS, M. J. L. **Pedagogia da Sedução: Os publicitários e os anúncios de automóveis no Brasil dos anos 1956 – 1973**. Porto Alegre: PUCRS, 2002. 301 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) Faculdade dos Meios de Comunicação.
- BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Cinquenta anos de pensamento na CEPAL**. Rio de Janeiro, 2000.
- BRAY, S. C. FERREIRA, E. R. RUAS, D. G. G. **As políticas da agroindústria canavieira e o Próalcool no Brasil**. Marília: Unesp-Marília Publicações, 2000.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e crise no Brasil: 1930 – 1967**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- _____. **O Conceito histórico de desenvolvimento econômico**. Disponível em: www.bresserpereira.org.br acessado em: 03/10/2011.
- _____. **O Empresário industrial e a revolução brasileira**. Revista de Administração de Empresas: jul/1963.
- _____. **Empresários e administradores no Brasil**. São Paulo, Brasiliense, 1974.
- BRUMER, Sara. **Estrutura, conduta e desempenho da indústria meta-mecânica gaúcha – 1977**. Porto Alegre: FEE, 1981.
- BUONO, Marcos Eduardo. **Incentivos fiscais para indústria automobilística**. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/Article/MarcosBuono.pdf> acessado em: 15/10/2006.
- CALDEIRA, Lélis. **Gurgel: um sonho forjado em fibra**. São Paulo: 2004.
- CAMARGO, C. P. F. de. CARDOSO, F. H. MAZZUCHELLI, F. et. al. **São Paulo 1975: Crescimento e Pobreza**. 4. ed. São Paulo: Loyola, s/d.

- CAMPOS, Roberto de Oliveira. **A lanterna na popa: memórias**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.
- CARDOSO, F. H. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difel, 1972.
- CARNEIRO, Dionísio Dias. MODIANO, Eduardo. **Ajuste externo e desequilíbrio interno: 1980-1984**. In: ABREU, Marcelo de Paiva Abreu. *A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989*. Porto Alegre: Campus, 1990, p.323.
- CARRION Jr., **O Modelo Brasileiro: Impasses e Alternativas**. Porto Alegre: Zheta, 1975.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. **Tecnologia e trabalho industrial: As implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística**. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- CASTRO, Nadya Araújo de. **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CHECCHIA, Cristiane. **A história da indústria de autopeças no Brasil**. São Paulo: CIP, 2000
- DINIZ, Eli. BOSCHI, R. R. **Empresário nacional e Estado no Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 1978.
- DINIZ, Eli. **Crise, reforma do Estado e governabilidade: Brasil, 1985-95**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DOWBOR, Ladislau. **O que é capital**. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- FARIA, L. A. E. CONCEIÇÃO, O. A. C. BELLO, T. da S. **Desvendando a espuma: Reflexões sobre crise, regulação e capitalismo brasileiro**. Porto Alegre: FEE, 1989.
- FILHO, A. de A. V. RAMOS, P. **Proálcool e evidências de concentração na produção e processamento de cana-de-açúcar**. *Informações Econômicas*, SP, Vol. 36, jul. 2006.
- FLIGESPAN, F. B. CALANDRO, M. L. **Novos investimentos na indústria automobilística brasileira: o caso gaúcho**. , FEE, v 30, n 3, p 5-30, dez 2002.
- FURTADO, Celso. **Um Projeto para o Brasil**. Rio de Janeiro: Saga, 1968.
- _____ **A Nova dependência: Dívida externa e monetarismo**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1982.
- GIAMBIAGI, Fabio. VELOSO, Fernando A. VILLELA, André. **Determinantes do milagre econômico brasileiro 1968-1973: Uma análise empírica**. *Revista Brasileira de Economia*. Vol. 62, n. 2, Rio de Janeiro abr/jun 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402008000200006 acessado em 31/7/2014.
- GROS, Denise Barbosa. **Burguesia industrial gaúcha e o Estado Nacional 1964-1978**. Porto Alegre: FEE, 1987.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- HUNNINGHAUS, Kurt. **História do Automóvel**. São Paulo: Boa Leitura, s/d.
- LANDES, David. **Dinastias: Esplendor e infortúnios das grandes famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LATINI, Sydney A. **A implantação da indústria automobilística no Brasil: Da substituição de importações ativa à globalização passiva.** São Paulo: Alaúde, 2007.

LEANDRO, Tiago S. **Indústria automobilística brasileira.** Disponível em: www.univap.br/biblioteca/hp_julho_2002/Monografia%20Revisada%20julho%202002/07.pdf f. acessado em: 01/05/2006.

METAL LEVE. **A história da indústria de autopeças no Brasil** - São Paulo: Tempo & Memória: Metal Leve, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**, vol.3, São Paulo: EDUSP: Saraiva, 2007.

MODIANO, Eduardo, **Da inflação ao cruzado: A política econômica no primeiro ano da Nova República.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

OHLWEILER, Otto Alcides. **A crise da economia mundial.** Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PESAVENTO, Sandra J. **História da indústria do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre:s/ed. 1985.

PEREIRA, Analúcia Danilevicz. **A política externa do Governo Sarney: A Nova República diante do reordenamento internacional (1985 – 1990).** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

PETRY, Almiro. **Realidade econômica II: Problemas.** In: SCHNEIDER, José Odelso. et. al Realidade Brasileira. Porto Alegre: Sulina, 1988

PIMENTA, Luiz José. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil.** Salvador: UNIFACS, 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Faculdade de Economia, Universidade Salvador, Salvador. Disponível em: http://www.ppdr.unifacs.br/cedre/dissertacoes/resumo_Luis_Cardoso.htm acessado em:15/10/2006.

RAMALHO. José Ricardo. **Estado Patrão e luta operária: O caso FNM.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

RÜDIGER, Francisco Ricardo. **Paradigmas do estudo da história.** Porto Alegre: IEL/IGEL, 1991.

SANTOS, A. M.M.M.; Burity, P. **O Complexo automotivo.** Disponível em: http://www.finame.com.br/conhecimento/livro_setorial/setorial06.pdf, acessado em: 17/02/2006.

SANTIAGO, E. G. **Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland:** Novas Referências para a sociologia do trabalho. In: Revista de Ciências Sociais. V.40, n°. 2, 2009. Disponível em: http://www.rcs.ufc.br/edicoes/v40n2/rcs_v40n2a6.pdf. Acessado em: 15/5/2015.

SCHNEIDER, José Odelso. et. al. **Realidade Brasileira.** Porto Alegre: Sulina, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialimo e Democracia.** Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1961.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito juro e, ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

_____. **Economic theory and entrepreneurial history**. Revista Brasileira de Inovação. Campinas: s/ed. 2002 disponível em: <http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/243/157> Acessado em: 10/10/2015.

SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SILVA, Elizabeth Bortolaia. **Refazendo a Fábrica Fordista**. São Paulo, 1991.

SILVA, R. M. M. **Desenvolvimento industrial no Rio Grande do Sul 1920 – 1980**. PUCRS, 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. PUCRS. Porto Alegre. Disponível em: http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/9/TDE-2007-01-12T064750Z-313/Publico/386133.pdf Acessado em: 25/6/2015.

SINGER, Paul. **A Crise do Milagre**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

SLOAN Jr. Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ROBOCK, Stefan H. **O desenvolvimento brasileiro em debate**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

SODRE, Eduardo. **Há 20 anos, o Brasil reabria os portos aos carros importados Começava uma revolução**. disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/ha-20-anos-brasil-reabria-os-portos-aos-carros-importados-comecava-uma-revolucao-3031668#ixzz4A4CURKHF> Acessado em: 29/5/2016.

VIZENTINI, Paulo Fagundes. **História do Século XX**. 3ed. Porto Alegre: Leitura XXI, 2007.

WOMACK, James P. JONES, Daniel T. ROOS, Daniel: **A máquina que mudou o mundo**. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, James P. JONES, Daneil T. **A mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Arquivos/ Instituições:

ARQUIVO HISTÓRICO DO RIO GRANDE DO SUL. Rua Sete de Setembro, 1020- 2º andar, Centro, Porto Alegre-RS.

BIBLIOTECA DA ALERGS. Praça Marechal Deodoro,101, Centro, Porto Alegre .

FEE. Rua Duque de Caxias, 1691, Centro, Porto Alegre.

MIURA CLUBE BRASILEIRO. Conde da Figueira, 737 - Vila Jardim, Porto Alegre

MUSEU DE COMUNICAÇÃO HIPÓLITO JOSÉ DA COSTA. Rua dos Andradas, 959, Centro, Porto Alegre.

Documentos:

ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira.** Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario.html> acessado em: 15/9/2014.

ALDO AUTO CAPAS. **Notas fiscais de venda.**

BRASIL. **Censo industrial 1950.** Rio de Janeiro: IBGE, 1957.

_____. **Censo industrial 1970.** Rio de Janeiro: IBGE, 1975.

_____. **Relatório da Comissão Parlamentar de inquérito nº 567/1989.** Brasília: Senado Federal, 05/12/1989

COELHO, Armando Guedes. **40 anos do choque do petróleo.** Entrevista para o Jornal O Globo. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/videos/video/?idv=2858000> acessado em 18/7/2014.

FITTIPALDI, Emerson. **Entrevista concedida ao programa Automóveis.** 02/3/1993

GURGEL, João Augusto Conrado do Amaral. **Entrevista no programa Roda Viva.** 07/7 1987.

_____. **Entrevista no programa Momento Econômico.** dez. 1990.

JORNAL NACIONAL. **Matéria sobre a volta do Fusca.** 1993.

MACAN Ind. Com. **Estudo para ampliação do capital social.** Dez/1966. disponível em: <http://www.gurgelbrasil.com/> acessado em: 12/12/2005.

MELLO, Fernando Collor de. **Entrevista no programa Jogo do Poder.** 21/9/2011.

OCCHINI, Luiz. **A indústria automotriz no Brasil: Parte A: Indústria terminal.** CEPAL Set/1970.

OROSCO, Eros. **Considerações preliminares sobre as economias de escala na indústria automobilística brasileira.** CEPAL mar/1963.

RESENDE, Fernando. **Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução.** CEPAL/IPEA, jun/2009.

Entrevistas:

ADALCIR BRUBACHER. Ex-montador da Besson, Gobbi S.A. Entrevista concedida em 2016.

ALDO BESSON. Sócio-fundador da Besson Gobbi. Entrevistas concedidas entre 2007 e 2011.

GENUINO PESENTE. Fundador do Miura Clube do Rio Grande do Sul. Entrevista concedida entre 2011 e 2016.

ILTEMAR GOBBI. Sócio-fundador da Besson Gobbi. Entrevista concedida em 2012.

JÚLIO LUIS MESQUITA. Ex-montador da Besson, Gobbi S.A. Entrevista concedida em 2016.

LUIS CARDOSO. Ex-engenheiro eletrônico da Besson, Gobbi S.A. Entrevista concedida em 2016.

NELSON FERNANDES. Empresário fundador da Indústria Brasileira de Automóveis Presidente. Entrevista concedida em 2010.

NILSON CHAVES. Ex-engenheiro eletrônico da Gurgel Motores S.A. Entrevistas concedidas entre 2015 e 2016.

RUBENS MORANDI JUNIOR. Ex-gerente de manutenção industrial e elétrica da Gurgel Motores. Entrevistas concedidas entre 2011 e 2012.

SILVANIA DEIUSTI. Ex-secretária da Gurgel Motores S.A. Entrevista concedida em 2016.

Multimídia:

BESSON, GOBBI S.A Vídeos institucionais diversos.

ECA/USP. Sonhos enferrujam: Gurgel e o carro do Brasil. 2004.

GURGEL MOTORES S.A. Vídeos institucionais diversos.

IMAGEM FILMES. Who killed the electric car? 2006.

LUCASFILM. Tucker: The man and his dream. 1988.

Periódicos:

CORREIO DO POVO. Porto Alegre. Ago. 1986.

FOLHA SUDESTE. Governo estuda parceria com Gurgel. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 06/01/1994. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/1/06/dinheiro/13.html> acessado em 06/5/2016.

_____. Gurgel Motores pode ter bens sequestrados. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 07/01/1994. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/1/07/dinheiro/10.html> acessado em: 06/5/2016

FOLHA DE SÃO PAULO. Na contramão da história. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 07/01/1994. Opinião, s/p.

_____. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 17/6/1986. Economia. Disponível em: <http://acervo.folha.uol.com.br/fsp/1986/07/16/2> acessado em 15/2/2016.

_____. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 16/7/1986. Disponível em: <http://acervo.folha.uol.com.br/fsp/1986/07/16/2> acessado em 15/2/2016.

_____. São Paulo: Jornal Folha de São Paulo, 17/7/1986. Disponível em: <http://acervo.folha.uol.com.br/fsp/1986/07/17/2/> acessado em 15/2/2016.

ISTO É. A Guerra dos Estados. São Paulo: Jul. 1995. s/p.

_____. Acordo Movido a Dólar. São Paulo: Abr. 1987. s/p.

_____. Cavalo-de-pau, Abril. São Paulo: 1995. s/p.

_____. Divórcio à Italiana. São Paulo: Mai. 1987. p. 66.

_____. Manobra de Urgência. São Paulo: Mai. 1987. p. 66-65.

_____. Marcha à Ré. São Paulo: Fev. 1995. s/p.

_____. Negócio das Arábias. São Paulo: Mai. 1987. p.66.

_____. Programadas Para Montar. São Paulo: Ago. 1995.

_____. Vale Quanto Pesa, Maio. São Paulo: 1987. p. 33.

JORNAL DO BRASIL. Importações batem recorde. Rio de Janeiro: Jornal do Brasil, 30/12/1990. Negócios e finanças.

JORNAL DA TARDE. A Saga Gurgel. São Paulo: Mar. 1994. Jornal do carro.

_____. Fim de um Sonho. São Paulo: 09/3/1994. Jornal do carro.

LUA NOVA. São Paulo: Jan/mar. 1987.

MANIR, Mônica. Uma história de fibra. São Paulo: **Jornal Folha de São Paulo**, 15/5/2005.

MECÂNICA POPULAR. GM se enfrenta a la Ford em Europa. Buenos Aires: Mar. 1987

_____. Buenos Aires: Dez. Dic. 1983.

NOVA ELETRONICA. O Pioneirismo da Gurgel. São Paulo: Fev. 1983.

QUATRO por QUATRO. Gurgel X12, É preciso Mais? São Paulo: Abr. 1986.

QUATRO RODAS. A Teimosa Engenharia do Senhor Gurgel. São Paulo: Abr. 1983.

_____. Jeg, Gurgel X12 e Jeep: Confronto Equilibrado. São Paulo: Ago. 1978.

_____. São Paulo: Dez. 1988.

_____. São Paulo: Out. 1989.

_____. São Paulo: Fev. 1987.

VEJA. Competição Larga na Frente, Maio. São Paulo: 1992. s/p.

_____. Medo dos Importados, Março. São Paulo: 1992.

_____. O Feitiço do Preço se Quebra, Abril. São Paulo: 1992.

_____. São Paulo: 1986

VOTO. Edição especial: Recontando a História. Porto Alegre: 2005.

ZERO HORA. Porto Alegre: 01/7/1986. s/p.

Páginas na Internet:

BIBLIOTECA GURGEL. www.bibliotecagurgel.blogspot.com

CAMARA DOS DEPUTADOS. <http://www2.camara.gov.br/legislacao>

<http://www2.camara.gov.br/>

CEDEC. <http://www.cedec.org.br>

CORAG. www.corag.com.br

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. <http://www.fgv.br>

CLUBE GURGEL 800. www.gurgel800.com.br

CLUBE GURGEL X12. www.gurgelx12.com.br

HISTÓRIA DA VEMAG. <http://www.dkw.com.br/histvemag.tml>

IBGE. <http://www.ibge.gov.br/home/> <http://www.ibge.gov.br/seculox/default.shtm>

MUSEU ANHANGUERA DO AUTOMÓVEL. <http://djjaragua.vilabol.uol.com.br/>

PERIÓDICOS. <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>

SCIELO. <http://www.scielo.org/index.php?lang=pt>

SENADO FEDERAL. <http://www6.senado.gov.br/sicon/PreparaFormPesquisa.action>

<http://www.senado.gov.br/sf/>

ANEXOS

ALDO AUTO CAPAS
liderança em equipamentos
DIVISÃO *Miura*
HESSON & GOBBI LTDA.

Vendas e Administração
Rua Sertão, 113 - Fones 42-2086 e 42-2732

NOTA FISCAL Nº 456 Série A-1
Emissão da VIA

HESSON & GOBBI LTDA. - Fábrica, estabelecida à
Rua Dona Margerida, 84
Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Inscrição no C.G.C.M.F. nº 02.034.698/0003-47
Inscrição Estadual nº 008.0562543
Nº da Operação **5.11**
Via de Transporte **Int.**
Data da Emissão da Nota **29 12 82**

DESTINATÁRIO DA MERCADORIA

Nome da Firma: **GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEARENSE**
Endereço: **Largo dos Campeões, s/nº**
Município: **Porto Alegre** Estado: **Rio Grande do Sul**
Inscrição no C.G.C.M.F. Nº: **92.777.701/0001-74** Inscrição Estadual: **096/6677529**

RETIPO: Vendedor Cont.

Dist.	Quant.	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS ESPECIFICAÇÃO (Espec. completa, marca, tipo, modelo, etc.)	Clas. Cod.	PREÇOS C/5		Imposto a Proposta (Substituição)
				Unidade	- TOTAL	
Pg	01	Automóvel tipo marca MIURA TIPO: TARGA MODELO: 1983 ANO DE FABRICAÇÃO: 1982 COR: AZUL METALIZADO PORTES: 02 CILINDROS: 04 Nº (C.A.E.): 96 CAPACIDADE: 03+02 passageiros ADRESADO: Italiano Nº DE MONTAGEM: GRANITE KED 002248	07.02.01.02		3.085.704,31	32.691.215,69
				TOTAL C/5	3.085.704,31	62.215,69

DESPESAS ACESSÓRIAS (Por conta do Destinatário)

FRETE C/5 _____
DEBITO C/5 _____
TOTAL C/5 _____

Valor Total da Nota C/5: **3.777.000,00**
I.C.M. - 2% incluído no preço da mercadoria (Calculado pela alíquota de **X** %) C/5: **493.735,40**

Nome do Transportador _____
Endereço _____
Placa do veículo _____ Estado _____ Município _____

DATA DE SERVIÇO _____
Dia _____ Mês _____ Ano _____

MARCA	QUANT.	VALOR	CLASSE	IMP. A PROP.	TOTAL

Margem Nacional - 10% incluído no preço da mercadoria (Calculado pela alíquota de 10%)
e 10% sobre o preço de venda - 10% a 10% / 10%

Assinatura (carimbo) do mercadorista constante desta NOTA FISCAL - Série A-1

Nº 456

Anexo: 1 Nota fiscal do Miura adquirido pelo Grêmio F.P.A
Fonte: Miura Clube Brasileiro

BESSON GOBBI S.A. AUTOMOVES		NOTA FISCAL Nº 3661 Série B-1 2ª VIA			
LOJAS: ALDO AUTO CAPAS AV. SERTÓRIO, 113 FONE 42-6433 PALEGRE RS.		BESSON - GOBBI S/A - Fábrica estabelecida à Rua Sertório, 133 P. Alegre <input type="checkbox"/> No Grande do Sul <input type="checkbox"/> Inscrição no C.G.C.(M.F.) Nº 32.824.588/0007-47 Inscrição Estadual Nº 096/0002645 Nat. da Operação: <u>7/1</u> Via de Transporte: <u>ROD</u> Data da Emissão da Nota: <u>22.01.1988</u>			
DESTINATÁRIO DA MERCADORIA					
Nome da Firma: <u>WELBERGER G.M.B.H & CO. KG</u>					
Endereço: <u>WIDDERSDORFER STRASSE 252</u>					
Município: <u>5000 KÖLN 41</u> <u>BRD - REPUBLICA ALEMANHA</u>					
Inscrição no C.G.C.(M.F.) Nº		Inscr. Estadual Nº			
DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS		PREÇO C.D.			
QUANT.	ESPECIFICAÇÃO	UNITÁRIO	TOTAL		
P. 01	AUTOMÓVEL NOVO MIURA SPIDER À GASOLINA, COR. AMARELO, MODELO-1988, ANO FAB. 1988, PORTA: 02, CILINDROS-04, HP 96, CAPACIDADE 02+02 PASSAGEIROS, CHASSIS- 9B9AA11AXJAB7133, MOTOR- UD 018260		1356940,00		
ICM. ISENTO CFE, ART. 6º INCLUI DO DEC. 29605 de 18.07.80					
181- ISENTO CFE ART. 44 INC. I DEC. 87981 de 23-12-82					
DESPESAS ACESSÓRIAS <small>(Por valor de mercadorias)</small> Frete C.D. _____ Seguro C.D. _____ TOTAL C.D. _____		Valor Total da Nota C.D. <u>1.356.940,00</u> Imp. Circ. Merc. - Já incluído no preço C.D. <u>ISENTO</u> <small>(Calculado pela alíquota de _____ %)</small>			
Nome do transportador _____		Selo dos Produtos Dia _____ Mês _____ Ano _____			
Endereço _____ Nº _____					
Placa do veículo _____		CARACTERÍSTICAS DOS VOLUMES:			
Marc.	Unidade	Quantidade	ESPECIE	P. Sólido	P. Líquido
<small>UNICAP - Curitiba - 407 - Fone: 21-4382 - 2002 3547348/2001-80 - 33.04.8400 - 1.300 a 4.000 - Data S/1 - 94.01 - A.1.05. 04 0000 00000 - 000</small>					
Recet(amos) as mercadorias constantes desta NOTA FISCAL SÉRIE B-1					
P. Alegre, _____ de _____ de 1988		Assinatura _____			

Anexo: 2 Nota fiscal de exportação do Miura para a Alemanha
 Fonte: Miura Clube Brasileiro

14 **CONTRATO DE TRABALHO**

Empregador **GURGEL S.A. Ind. e Com. de Veículos**

Rua **Rodovia Washington Luiz, no Km 171**

Município **Rio Claro** Est. **SP**

Esp. do estabelecimento **Industrial**

Cargo **Encarregado da Sec. Ele-
trica** C.B.O. nº **8.57.30**

Data admissão **04** de **janeiro** de 19 **88**

Registro nº **2667** Fm/Ficha **2667**

Remuneração especificada **R\$ 36.506,00 (trinta
e seis mil, quinhentos e seis
centos) mensais.**

GURGEL S.A. IND. COM. VEÍCULOS
Ass. do empregador ou a rôgo (ex. test)

Data saída **16** de **novembro** de 19 **90**

Gurgel Tec - Tecnologia de Veículos S.A.
Ass. do empregador ou a rôgo c/ test

Anexo: 3 Contrato de trabalho na Gurgel S.A.
Fonte: Nilson Chaves



Anexo: 4 Desenho de uma cidade circular planejada por João Gurgel
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Anexo: 5 Anúncio Gurgel G-15
Fonte: Clube Gurgel Guerreiro



Anexo: 6 Acabamento da camionete BG

Fonte: Miura Clube Brasileiro



Anexo: 7 Caminhão cegonha com BR-800

Fonte: Clube Gurgel Guereiro

TANGER[®]
JIPE
REDAJ

Carroceria monobloco,
fabricada em fibra de
vidro de alta resistência.

Mono-block frame and bodywork,
moulded in high-resistance fiberglass.

TANGER INDUSTRIAL LTDA.

FÁBRICAS: Rua Henrique Scheid, 177 Engenho de Dentro — RJ
Cep.: 20.770 — Tel: (021) 269-2294 e FAX (021) 289-2443
Estr. Dr. Teresa Cristina, 1098 Vila Santa Cruz
D. de Caxias — RJ. Cep: 25.240 — Tel: (021) 776-2885

VENDAS: Rua Haddock Lobo, 400 — Lojas A e B
Tijuca — RJ. Cep: 20.260 — Tel: (021) 234-1047

TANGER

Anexo: 8 Anúncio Tanger Redaj
Fonte: Acervo próprio

PUMA CLASSIC

Pequena Montadora. Grande Empresa.

Após alguns anos atuando com sucesso como fornecedor de autopeças, o grupo ALFA METAIS criou um novo desafio: uma fábrica de veículos.

Uma estrutura eficaz, marcas fortes e sobretudo o compromisso com a qualidade e desempenho fazem desta pequena e nova montadora uma grande empresa na cenário nacional.

AM ALFA METAIS VEÍCULOS
CONSORCIO NACIONAL PUMA
 Administração: Consórcio Nacional PUMA

Alfa Romeo: Alfa Romeo Veículos - (011) 375-6226 - Curitiba - PR.
 São Paulo: Alfa Romeo Veículos - (11) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Belo Horizonte: Alfa Romeo Veículos - (31) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Rio de Janeiro: Alfa Romeo Veículos - (21) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Brasília: Alfa Romeo Veículos - (61) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Salvador: Alfa Romeo Veículos - (71) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Recife: Alfa Romeo Veículos - (81) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Fortaleza: Alfa Romeo Veículos - (85) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Manaus: Alfa Romeo Veículos - (91) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Curitiba: Alfa Romeo Veículos - (41) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Porto Alegre: Alfa Romeo Veículos - (51) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Belo Horizonte: Alfa Romeo Veículos - (31) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Rio de Janeiro: Alfa Romeo Veículos - (21) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Brasília: Alfa Romeo Veículos - (61) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Salvador: Alfa Romeo Veículos - (71) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Recife: Alfa Romeo Veículos - (81) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Fortaleza: Alfa Romeo Veículos - (85) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Manaus: Alfa Romeo Veículos - (91) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Curitiba: Alfa Romeo Veículos - (41) 375-6226 - Curitiba - PR.
 Porto Alegre: Alfa Romeo Veículos - (51) 375-6226 - Curitiba - PR.

Anexo: 9 Anúncio Alfa Metais
Fonte: Clube Puma Classic

Gasolina/Álcool

Precaução é pedir nota

Como o governo ainda não estabeleceu, claramente, o critério de devolução do empréstimo compulsório sobre os combustíveis, é bom o consumidor precaver-se, exigindo a nota fiscal na hora de encher o tanque de seu veículo. Isso porque, apesar de o governo ter declarado que a devolução será feita com base na média de consumo nacional, não ficou definitivamente acertado se quem gastar mais combustível terá direito ou não a um maior número de cotas do FND. Em caso positivo, a nota fiscal deverá ser o comprovante do gasto.

O que está decidido, até agora, é que o governo pretende devolver o empréstimo compulsório em cotas do Fundo Nacional do Desenvolvimento, em três anos, corrigido com a mesma remunera-

ção da caderneta de poupança. Mas, para se chegar ao valor a ser restituído, será levado em conta o consumo médio anual (consumo total de combustível em um ano, dividido pelo número médio de carros existentes no ano).

Ainda a respeito do empréstimo compulsório, a Receita Federal definiu, na semana passada, a forma de recolhimento para o álcool e gasolina. O consumidor pagou 28% a mais pelo litro de gasolina e álcool aos postos revendedores de combustível, que, por sua vez, repassarão o valor do empréstimo às refinadoras. Estas terão 15 dias úteis para recolher o empréstimo, contados a partir da data da entrega do produto ao primeiro comprador. O recolhimento será feito, através do DARF, ao Banco do Brasil.

Carro

Semana foi de expectativa

Com a instituição do empréstimo compulsório sobre a compra de veículos, o mercado de automóveis teve uma semana marcada pela expectativa, tanto por parte dos revendedores quanto dos clientes. Ainda assim, foram poucas as desistências e o mercado pode não se normalizar antes do final do ano. As revendedoras estão entregando, agora, carros para pessoas que estão na fila desde março ou abril, e a situação tem sido agravada pela falta de fornecimento de autopeças para as montadoras que, por sua vez, estão liberando poucos veículos para o mercado.

Caso você já esteja na fila de espera para a compra do seu carro, e possua um dinheiro reservado para o pagamento do empréstimo compulsório, é possível que as filas comecem a andar mais

rapidamente a partir de agora. Isso porque, muitas pessoas que não têm o dinheiro do compulsório para desembolsar, estão adiando a compra. Outras, estão adquirindo modelos mais baratos, pelos quais a incidência do percentual do empréstimo compulsório é menor.

O mercado de carros usados está praticamente parado, já que a procura por modelos mais recentes, de 1983 para cá, diminuiu por causa do empréstimo compulsório. Por outro lado, a tendência é um aquecimento na procura de modelos anteriores a 1983, os que estão isentos do empréstimo, e que deverão ter seus preços majorados em até 15%. Se você quer negociar seu veículo usado, deve aguardar ainda um pouco mais, para tomar pé da situação.

Anexo: 10 Reportagem sobre empréstimo compulsório

Fonte: Correio do Povo, 04/8/1986, s/p.

Consórcios têm menos restrições

O ministro da Fazenda, Mailson da Nóbrega, baixou portaria eliminando várias restrições ao funcionamento dos consórcios. Ela cria novos mecanismos de proteção aos consorciados, liberando os lances para os bens cujo valor for de até seis mil BTN — NCz\$ 22 mil. Acima deste valor, o lance máximo pode ser de 50% do preço.

Pela portaria, o pagamento antecipado das mensalidades volta a ser possível e novas normas restringem a criação de grupos de consorciados. A previsão é de que os lances serão inteiramente liberados logo que se normalize o mercado.



Mailson da Nóbrega

Carro sobe 33% dia 16

Os automóveis ficarão mais caros 33,86 por cento a partir do dia 16 de novembro. O aumento corresponde a 90 por cento da inflação de outubro, e foi definido ontem, em reunião entre representantes do Governo e membros da Câmara Setorial do Setor Automotivo. No próximo dia 16, o Governo poderá ainda autorizar mais um aumento, de 5 por cento, para cobrir a defasagem de custos no setor.

Anexo: 11 Reportagem sobre o consórcio e o aumento no preço dos carros
 Fonte: Zero Hora, 10/10/1989, s/p.

na Grécia antiga", explica Paulo Vidal. São 250 metros quadrados que pertencem à família do português Antônio Tavares Guerra, comerciante de café e grande amigo da família real.

Agora, às portas do ano 2000, para comemorar o término da primeira fase das obras, os próprios moradores organizaram uma festa, marcada para este domingo, 24. Com isso, cumpriu-se o lema do projeto: "A comunidade como agente fundamental de revitalização de monumentos". Segundo o secretário municipal de Cultura, Antônio Pedro, 46 anos, trata-se de uma novidade na área de patrimônios.

Mas, se a restauração desta vez é para valer, a utilização do prédio ainda é uma incógnita. "A decisão será tomada em conjunto com o bairro", garante Valéria Santos, do Departamento de Patrimônio da Secretaria e responsável pela integração dos moradores do Caju com a Casa de Banhos. "As pessoas têm-se expressado sobre a casa sem que seja necessário fazer discursos ou distribuir questionários", revela satisfeita. Prova disso é que partiu da própria associação dos moradores a criação do logotipo que está sendo usado para representar o projeto - o inocente desenho de um coração com um caju no centro. "Quero que na casa funcione uma biblioteca", sugere o morador Roberto Bernardo de Souza, 19 anos, estudante do 2º grau e um dos organizadores da festa. "Aqui há muitas escolas e nenhum local para consultar livros", justifica. Sugestões como esta serão acolhidas no escritório que brevemente estará funcionando na própria casa, mas, para serem postas em prática, serão necessários 2 milhões de cruzados. Até agora já foram gastos 660 mil cruzados, 160 mil da Secretaria Municipal de Cultura e 500 mil da Fundação Pró-Memória.



Casa de Banhos: retorno da antiga forma



Fernando Gurgel e o Cena Incabado: menos peso, menor preço

TECNOLOGIA

Vale quanto pesa

Gurgel lança automóvel econômico totalmente desenvolvido com tecnologia nacional

Ao mostrar, em 1949, o seu primeiro projeto de um automóvel popular a um professor da Escola Politécnica de São Paulo, o então estudante de engenharia João Augusto Comrado do Amaral Gurgel ouviu um comentário absolutamente desanimador. "Esqueça isso", aconselhou o mestre. "Carro não se fabrica, compra-se". Não fosse a determinação do aluno que preferiu não dar ouvidos ao professor, o Brasil não poderia amir, no próximo dia 7 de setembro, junto com as comemorações da Independência, ao lançamento do primeiro automóvel com tecnologia 100% nacional, resultado final de uma ideia que Gurgel, hoje um bem-sucedido empresário de 61 anos, preferiu não esquecer.

O nome do novo veículo Cena, sigla de Carro Econômico Nacional, resume suas qualida-

des: um carro para quatro passageiros, com motor de dois cilindros, possibilidade de fazer de 20 a 30 quilômetros com 1 litro de gasolina e um custo de aproximadamente 60%, dos carros mais baratos do mercado no momento - algo na faixa dos 110 mil cruzados. "O truque está em procurar a solução mais leve", ensina o engenheiro Fernando Barbosa do Amaral Gurgel, 29 anos, gerente econômico da Gurgel S.A., que, em poucos anos, pretende produzir duzentos Cena por dia. "Há uma lógica", explica ele, "que relaciona o preço com o peso do carro. Um quilô de carro, hoje, custa em torno de 400 cruzados". Acreditando nesta tese, uma equipe de sessenta pessoas, com recursos da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), durante um ano procurou tirar as gorduras do carro. E conseguiu - o protótipo já está na reta final de montagem. Com 450 quilos, o Cena pesará a metade do que pesam os melhores carros produzidos no país. Dispensa distribuidor, platinado e mesmo os amortecedores dianteiros. E, ainda, com uma nova concepção de chassi, na forma de uma gaiola de aço, poderá ser um carro mais seguro para os passageiros. Até mesmo se, como pretendem seus idealizadores, chegar a ser totalmente montado em plástico.

Anexo: 12 Reportagem Vale quanto pesa
Isto é 27/5/1987, p.33



Revendedora em São Paulo, quarta-feira, queima de Escorta

AUTOMOVEIS

Manobra de urgência

Crise se aguça e o governo reduz o compulsório

Apesar da orientação explícita do presidente José Sarney para que seus ministros desistissem de antecipar qualquer medida para evitar especulações desastrosas, o ministro da Fazenda, Luiz Carlos Bresser Pereira, não agüentou o cerco ao ser confrontado com os números do comércio de automóveis no país, domingo passado, em um programa de entrevistas de TV (*Críticas e Auto-críticas*, da Gazeta Mercantil). Bresser admitiu que a carga de impostos sobre o preço dos veículos era alta e pretendia reestudar o empréstimo compulsório de 30% sobre a compra de automóveis novos e de três anos de fabricação, instituído em julho do ano passado. Sua declaração, entretanto, surtiu efeito imediato. A venda de carros que já vinha em marcha lenta parou de vez na segunda-feira. "Desde então não vendi um carro sequer", disse, então, o diretor da Dacom, uma das maiores revendedoras Volkswagen de São Paulo, Orlimar Mazzini. Traidor pelas palavras, o ministro teve que agir rápido. Quatro dias depois, na quinta-feira passada, o *Diário Oficial da União* já editava o decreto-lei que extinguiu o compulsório sobre os usados e o reduziu para 15% sobre o preço dos carros de modelo 1987 - ou seja, produzidos desde dezembro de 1986.

O argumento mais convincente para o

corde veio com a estatística de abril passado: a arrecadação, destinada a alimentar um opulento plano de obras previsto no Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND), apresentou no mês passado uma queda de 65%, dos 825 milhões de cruzados antecipados nos primeiros dez dias de abril, o compulsório gerou apenas outros 300 milhões nos dez dias seguintes. Desse valor, 80% vieram da compra de carros novos. Assim, o governo preferiu manter o empréstimo compulsório sobre



Eduardo, da "boca" dribla no empréstimo

venda de passagens aéreas internacionais, dólares para turistas e combustíveis - que nunca mostraram tendência de queda - e aliviar a pressão sobre o comércio de automóveis, para poder continuar arrecadando alguma coisa.

De fato, de janeiro a abril deste ano foram comercializados no mercado nacional apenas 189.694 veículos, contra 296.667 em igual período do ano passado - uma queda de 36,1%. Na Volkswagen, por exemplo, a queda chegou quase à metade: a venda de 100 mil carros que saíram de sua fábrica nos primeiros quatro meses do ano passado caiu para apenas 57.951 este ano.

Diante de um quadro que se deteriorava a olhos vistos e em progressão geométrica, as montadoras e seus revendedores aceleraram nos últimos quinze dias gestões iniciadas aos primeiros sinais da crise, no início do ano. Das discussões de esclarecimento em recinto fechado, marchavam na última quarta-feira para um virtual confronto: a Associação Brasileira de Distribuidores de Veículos (Abrave) já havia até mesmo comprado espaço nos principais jornais do país para a publicação de um "Alerta à Nação", um duro manifesto de crítica à atuação do governo no setor. Com a ameaça engatilhada, o presidente da entidade, José Carlos Gomes Carvalho, enfiou-se em reuniões com o ministro Bresser Pereira e com o chefe do Gabinete Civil, Ronaldo Costa Couto - e, somente às 22 horas daquele dia, convenceu-se de que o decreto de mudança do compulsório seria assinado. Carvalho, também secretário da Indústria e Comércio do Estado do Paraná, correu então ao telefone para cancelar a publicação do manifesto. "Foi uma grande vitória de toda a nação", exultava.

Tal estado de euforia, no entanto, não foi compartilhado pelos pescos-pesados do setor. Para o vice-presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Jacy Mendonça, a medida significa apenas o primeiro passo na caminhada pela recuperação do mercado. O presidente da Autolatina, holding controladora da Volkswagen e Ford brasileiras, Wolfgang Sauer, por sua vez, reclamava ainda na quarta-feira, quando e

IGTOE 27/5/1987

Anexo: 13 Reportagem Manobra com urgência

Fonte: Isto é, 27/5/1987, p. 64



Sauer, da Autolatina: tunel recessivo

texto assinado do decreto já era encaminhado para impressão no *Diário Oficial*, que só uma série de medidas tomadas em conjunto é que poderia colocar a venda de carros nos eixos. Ao mesmo tempo que anunciava a suspensão de investimentos de 150 milhões de dólares na Volkswagen, jogando-o para um futuro indefinido, Sauer sustentava a necessidade da redução imediata da taxa do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), atualmente responsável por 72% do preço pago pelo comprador de um automóvel novo, e a suspensão total do empréstimo compulsório. "A indústria automobilística já dá claros sinais de haver entrado no túnel da recessão", alertava.

Como exemplo, Sauer poderia esibir um grã-tante parisiense registrado na contabilidade de sua própria empresa: o Voyage, vendido nos Estados Unidos com o nome de Fox e com uma longa série de melhoramentos sobre o modelo original, custa para os americanos, com

Has come again.

Volkswagen introduces the fox. Like the very first Volkswagen, it's designed to be reliable, durable, fun to drive. And as the newest Volkswagen, it's built for today.

The fox has a powerful 1.8-liter fuel-injected engine, front-wheel drive. A roomy, comfortable interior with features that delight and surprise. And the Volkswagen 3-year unlimited-mileage limited warranty.

The new Volkswagen Fox, its German engineering everyone can afford. For information, call 1-800-33VWFOX.

The new FOX \$5,600*

Fox/Voyage: mais barato em dólares que em cruzados

frete e tudo, pouco menos de 6 mil dólares, ou 222 mil cruzados, ao câmbio paralelo - enquanto o Voyage não sai das lojas brasileiras por menos de 372 mil cruzados, já com o compulsório de 15%.

Com o mercado interno em marcha reduzida, quem não pôde vender lá fora apelou para a criatividade. Foi o que fez o diretor de marketing da Cia. Santo Amaro de Automóveis, de São Paulo, Jamil João Zarif, que, ao deparar com um estoque de cinquenta Escorta sendo criado rapidamente pelos juros de 300% ao ano que vinha pagando, resol-

veu promover uma liquidação. Na segunda-feira, dia 11, fez publicar anúncios oferecendo um plano de financiamento de entrada mais quatro prestações sem juros. Ao final da semana, todavia, apenas cinco carros vendidos. "Pelo menos, entre mais gente na loja para tomar cafezinho", consola-se Zarif. No outro extremo, o dos automóveis usados, passou-se a usar de expertise: os compradores simplesmente deixaram de transferir os automóveis para seu nome, optando por um contrato particular registrado em cartório e, assim, livrando-se de imposto. "Nunca vendi um usado que fosse transferido, todo mundo faz assim", diz José Eduardo Lacerda, proprietário da Eiffel Automóveis, na "boca" de São Paulo, a maior concentração de agências de carros usados do país.



Vinho: muito imposto derrubou vendas

Uma rolha menos apertada

Escolhido como companheiro de brinde ao sucesso do Plano Cruzado pelos brasileiros que puderam ingressar na roda do consumo, no ano passado o vinho nacional registrou época de glória: apesar de terem sido produzidos apenas 270 milhões de litros, foram bebidos 295 milhões de litros. Talvez por isso, ao se decidir por estancar a euforia consumista com o Cruzado II, em novembro passado, o vinho passou a ser duramente taxado. O imposto sobre Produtos Industriali-

zados (IPI) pulou de 10% para 100%, sobre o preço de cada garrafa, e as vendas foram imediatamente arrolhadas. Dias após tal imposto foi reduzido para 50%, mas o resultado, mesmo assim, foi a queda das vendas à metade e das novas encomendas a zero. "Só estávamos trabalhando com estoques antigos", diz o diretor da Casa Prata, Rubens Caporai. Na quarta-feira passada, o exagero foi corrigido e o imposto reduzido para 20%. "Espero que os supermercados tenham a sensibilidade de baixar o preço

também", pensa o diretor da National Distillers, Giuseppe Nahaasi, produtor dos vinhos Almadén, preocupado em atrair de novo a freguesia que debandou assustada com os altos preços. Na verdade, a diminuição do IPI dos vinhos foi obrigada a dormir nas gavetas do Ministério da Fazenda por um mês, à espera da transição do titular do cargo. Na segunda-feira, 18, o presidente da Uvibra, a associação dos produtores, Severino Ferrari, foi a Brasília lembrar ao ministro Bresser Pereira que já havia um compromisso de seu antecessor pela redução desde 14 de abril - e foi atendido no ato.

(Continuação do anexo 10)

suas contas. Como primeira providência, declarou o ministro, será aumentado o percentual de rolagem da dívida externa desses Estados, condicionada à apresentação de um plano de ajuste de suas economias. Também está sendo montado um esquema para rolar a dívida interna dos governos e para resolver o estado de inadimplência crônica da maioria dos bancos estaduais. Tirar os Estados do buraco, depois da orgia de gastos no período pré-eleitoral de 1986, é uma exigência política que se impõe, na tentativa de resgatar o apoio dos governadores para o presidente Sarney. Isso, porém, pode bombardear a intenção do mi-



Furtado: país na expectativa

nistro da Fazenda de iniciar a estabilização econômica pela contenção dos gastos públicos. Na opinião de um dos pais do Plano Cruzado, há tempos fora do governo, a dívida dos Estados poderá propiciar o déficit do setor público em 1987 para a casa dos 6% do Produto Interno Bruto. Em 1986, esta taxa foi de 2,9% do PIB, mas Bresser admite que este índice está subestimado. Além disso, sustenta esta fonte, o ministro Bresser terá poucas condições de frear os gastos federais para segurar o déficit devido à decisão do presidente Sarney de tocar obras de vulto para marcar sua gestão.

Assim, o ministro Bresser terá de usar todo o seu talento como economista e sua experiência como político para compatibilizar a meta de austeridade fiscal - essencial para conter a inflação e conseguir abrir as portas para um acordo com os bancos credores - com a manutenção de sua sustentação política. E, de quebra, terá que resgatar a confiança popular na capacidade governamental de gerenciar a economia, condição essencial para o sucesso de qualquer plano de estabilização da economia. **A**

66



Valentino: orientações da matriz



Cardoso: mãos vazias

FIAT

Divórcio à italiana

O governador mineiro, Newton Cardoso, esperava fechar na segunda-feira passada um bom negócio. Naquele dia, a Fiat Spa, italiana, deveria responder à sua proposta de venda da participação do Estado na Fiat Automóveis S.A. por 200 milhões de dólares, uma quantia largamente inflacionada diante dos 66 milhões de dólares em que está avaliada sua parte na fábrica. A resposta, no entanto, demorava, e o motivo veio à luz na quinta-feira: uma comissão especial de inquérito instalada pela Assembleia Legislativa do Estado concluiu que Hélio Garcia, antecessor de Cardoso, dois dias antes de passar o cargo, havia de fato trocado os 18,17% da participação acionária do Estado na Fiat por 49,1% das ações de outra empresa, a Betim Participações, controladora de uma fábrica de autopeças ainda a ser instalada. Enfim, Cardoso não tinha nada para vender, no momento.

A permuta efetivada por Garcia, como concluiu a comissão da Assembleia, tem validade jurídica e só não foi comunicada oficialmente porque "atrairia a ação demolidora dos concorrentes", conforme justificou-se o secretário da Fazenda do governo Hélio Garcia, Evandro de Pádua Abreu, em depoimento na mesma comissão de deputados, na quinta-feira. Sem ter o que negociar, Cardoso também não tinha com quem negociar, já que o presidente da Fiat, o funcionário da Fiat Spa, Silvano Valentino, tomou um avião para a Itália em busca de orientação de seus patrões.

A história da transação efetuada por Garcia começou em julho de 1986,

quando a matriz italiana da Fiat pediu a participação do Estado em mais um aporte de capital na empresa, no valor de 500 milhões de dólares, com uma primeira parcela de 250 milhões. O governador Hélio Garcia garantiu que não faria integralização alguma. "O Estado não foi feito para fabricar automóveis", esbravejara então; no entanto, três meses depois, em 22 de outubro, assinava, ao lado de seus secretários da Fazenda, Abreu, e da Indústria e Comércio, Francisco Guilherme Gonçalves, o protocolo da permuta - com valor legal de promessa de compra e venda -, em troca do compromisso, pela Fiat Spa, de integralizar em cinco anos o capital de 135 milhões de dólares da Betim Participações.

O governo de Minas, majoritário à época da constituição da Fiat mineira, não detém agora uma ação sequer. Em seu depoimento na comissão de inquérito, Abreu jogou toda a culpa no então governador Tancredo Neves e em seu secretário da Fazenda, Luiz Robergio Mitraud, os quais, afirmou, foram responsáveis por uma modificação no contrato da sociedade, em agosto de 1983, de forma que a parte do Estado nos prejuízos da empresa seria paga ao sócio com ações. De 1973 a 1986, assim, os aportes chegaram a 964,5 milhões de dólares, dos quais o Estado perdeu 302,6 milhões de dólares, fora dividendos. O Estado aceitou ainda que a Fiat Spa fizesse em seguida, e isoladamente, um novo aporte de capital de 100 milhões de dólares, resultando daí a queda da participação do governo mineiro de 43% para os 18,17%, liquidados por Garcia. O triunfo de Cardoso, agora, é procurar animar os deputados a encarar a questão nos termos da Constituição estadual, que exige concorrência pública para alienação dos bens do Estado - anulando, assim, atos de seus antecessores e mantendo a pendenga com os italianos. **A**

ISTOE 13/5/1987

Anexo: 14 Reportagem Divórcio à italiana

Isto é, 13/5/1987, p. 66

Miura ganhará moderna fábrica

As obras de implantação do novo complexo industrial da Besson Gobbi S/A, no Rio Grande do Sul, mais precisamente em Porto Alegre, começaram. Os trabalhos de terraplenagem estão concluídos, e agora será a vez do início da edificação dos primeiros pavilhões.

Apesar das turbulências que atingem a economia brasileira e a própria indústria automobilística do país, o grupo gaúcho está investindo forte, com recursos próprios, aproveitando a privilegiada posição de maior fabricante nacional de automóveis esportivos fora-de-série, e a consolidação da Arte & Arte, há pouco mais de dois anos atuando no sofisticado mercado de móveis de alto luxo, os produtos (salas de jantar, estantes e conjuntos de decoração) da Besson Gobbi desfrutam entre o mobiliário preferido pelo público de elevado poder aquisitivo.

A fábrica

O novo complexo industrial da Besson Gobbi ocupará uma área de 86 mil metros quadrados, na Avenida Assis Brasil, Zona Norte de Porto Alegre. O projeto da nova fábrica de automóveis Miura foi desenvolvido dentro da mais moderna técnica de engenharia, após pesquisas feitas no Exterior, dentro dos

conceitos da indústria automobilística. O projeto prevê pavilhões modulares que permitirão a ampliação de acordo com a necessidade de crescimento da indústria.

As novas instalações da Miura, dentro da agilidade que caracteriza a empresa, deverão estar concluídas em menos de um ano. Até o início do segundo semestre de 1990, a Besson Gobbi pretende

começar a produção de seus veículos no novo Complexo Industrial da Assis Brasil. A montadora gaúcha aproveitará a mudança para incorporação de modernos e sofisticados equipamentos de produção e laboratório, aperfeiçoando o ferrometal e processos hoje existentes na fábrica da Avenida Sertório.

Produção

Um dos primeiros resultados da im-

plantação do novo complexo industrial será o aprimoramento de seus produtos, dentro do alto conceito alcançado pelos veículos Miura. Também o aumento da produção de carros gerando mais empregos será outra decorrência da mudança. Os primeiros pavilhões do complexo incluirão os setores de administração, vendas, engenharia de desenvolvimento de projetos, laboratório de produtos, qualidade e testes, e linhas de montagem.

O projeto do grupo gaúcho para o seu complexo industrial, um dos mais avançados do país, e ambicioso. Concluída a implantação da Miura, serão iniciadas as obras dos pavilhões da Arte & Arte, empresa que produz e comercializa móveis de alto luxo com tecnologia própria e uso de produtos nobres, além de resinas importadas exclusivas.

Inclui ainda o aproveitamento da área de 86 mil metros quadrados, a diversificação de atividades com a criação de uma nova empresa destinada ao beneficiamento do granito obtido de mineração própria. O projeto de corte e polimento do granito é dos mais modernos no mundo e a produção, além de abastecer o mercado doméstico, por sua tecnologia, permitirá também a exportação.



Figura 40: Reportagem sobre a nova fábrica da Besson, Gobbi
 Fonte: O Estado do Paraná, 23/9/1989

Mercado de luxo

Quem segmentou seu mercado no brasileiro de renda alta, não tem porque se queixar das vendas.

A Besson Gobbi já não consegue atender a demanda dos móveis personalizados de alto luxo fabricados pela sua empresa Arte & Arte. E já está com um projeto de implantação de uma nova unidade industrial junto ao futuro Complexo Miura, na Avenida Assis Brasil.

As novas instalações vão permitir um aumento na demanda, hoje concentrada em 60% nos mercados do Rio de Janeiro e São Paulo, explica o diretor Aldo Besson.

Agência ZH



Aldo Besson

Figura 41: Reportagem mercado de luxo
 Fonte: Zero Hora, 23/7/1989

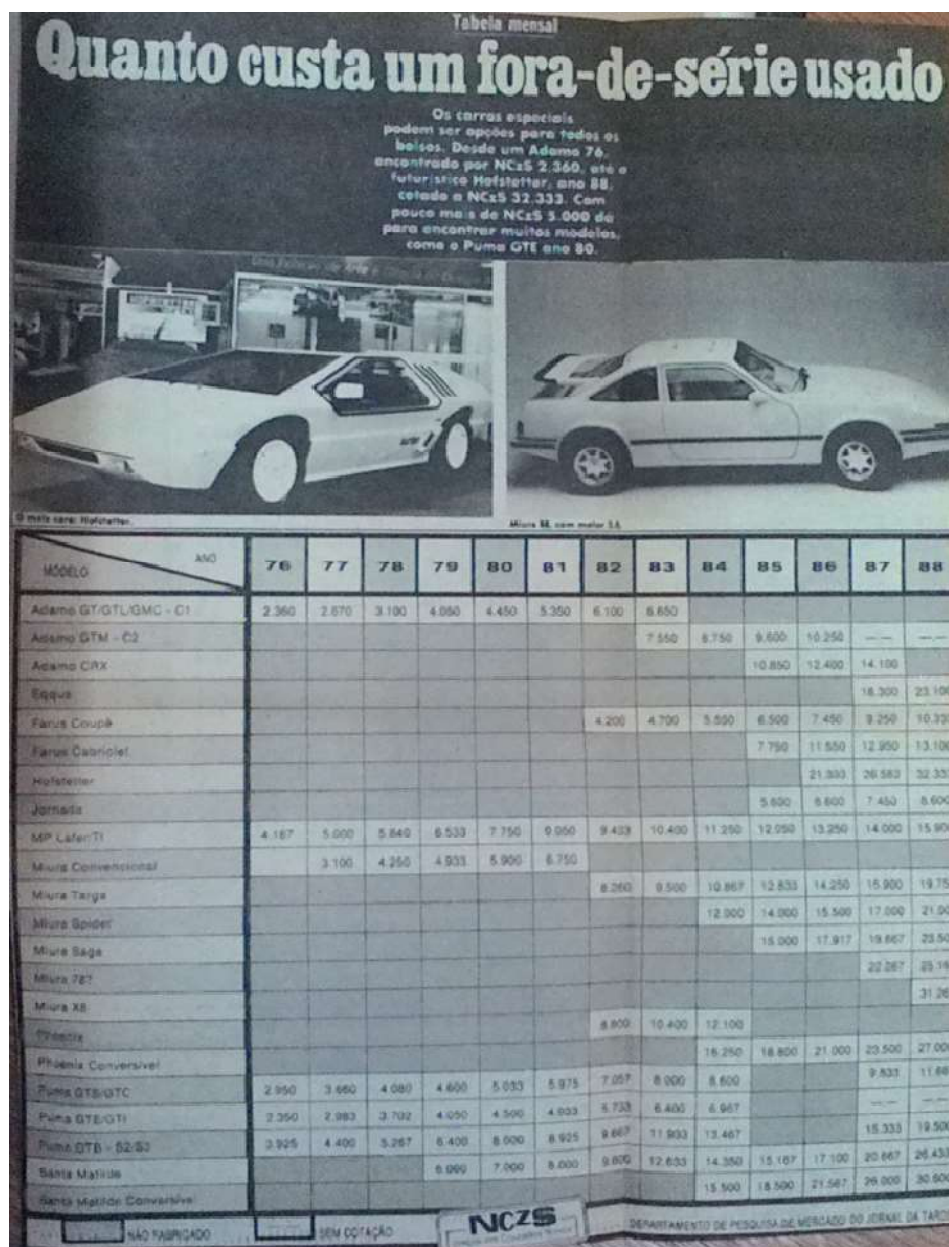
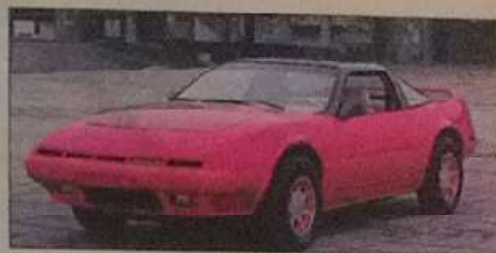
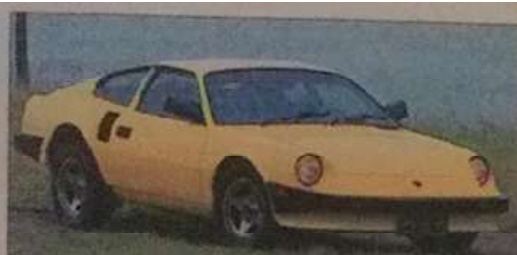


Figura 42: Reportagem sobre o preço dos carros nacionais fora-de-série usados
 Fonte: Jornal da tarde, 22/3/1989, s/p.



Modelos dos esportivos Puma (à esq.) e Miura: queda nas vendas e esforço para driblar a concorrência

AUTOMÓVEIS

Competição larga na frente

Os fabricantes de carros esportivos perdem mercado com a chegada dos modelos importados

O avanço que a importação de automóveis provocou no mercado brasileiro já atingiu um dos ramos da indústria nacional. As pequenas montadoras de carros esportivos estão sentindo os efeitos da concorrência na ponta mais sensível de suas atividades, as vendas. Até 1991, a empresa Besson & Gobbi, de Porto Alegre, produzia 400 unidades por ano do Miura, um dos mais conhecidos esportivos brasileiros. Com a chegada dos importados, metade da clientela da empresa, uma turma endinheirada que parecia não sentir os efeitos da recessão, desapareceu das lojas. A Alfa Metais, uma empresa de Curitiba, quase não recebe encomendas para montar o Puma. Em

média, ela tem três pedidos por mês para fazer o AM 4, um modelo conversível que custa 18 000 dólares. "A concorrência ficou muito acirrada. É uma situação que não existia até dois anos atrás", diz Norberto Gilbert, diretor da Alfa Metais.

Um Miura chega a custar 40 000 dólares. Entre os nacionais, é considerado um esportivo de primeira linha. O modelo XR-11 sai da fábrica com equipamentos sofisticados para o padrão brasileiro, como suspensão eletrônica e um computador de bordo que lembra o motorista de ajustar corretamente o cinto de segurança ou de abastecer o tanque. Nem assim os consumidores são atraídos. A lógica que tem prevalecido na maioria dos casos, e os próprios fabricantes

admitem isso, é que quem tem 40 000 dólares para comprar um carro nacional não enfrenta grandes dificuldades em encontrar um pouco mais o fluxo de caixa e escolher um modelo importado. "O brasileiro tem muita sede de comprar carros de fora do país", analisa Aldo Besson, um dos donos da Besson & Gobbi.

CAMIONETES — Para fugir dessa concorrência e manter as contas em dia, as empresas têm diversificado seus negócios. A Besson & Gobbi deve lançar nas próximas semanas uma nova linha de camionetes, equipada com computadores de bordo. A Alfa Metais também está concentrando seus esforços no mercado de camionetes e até de microônibus, um projeto que custou 2 milhões de dólares. O resultado tem sido animador para quem viu o quinhão mais lucrativo ir para as mãos dos concorrentes estrangeiros. A Alfa já está produzindo mensalmente mil unidades, das quais cinco são exportadas para a Carolina do Norte, nos Estados Unidos, que mantém ainda um contrato de compra de dez carros Puma por mês.

Parceiros nos lucros

Uma fusão ambiciosa foi acertada nos últimos dias por duas das maiores fabricantes de automóveis da Europa, a francesa Renault e a sueca Volvo. Até setembro próximo, as duas montadoras devem se unir numa holding semelhante à Autolatina, a associação entre a Volkswagen e a Ford no Brasil. Cada uma das empresas manterá sua marca original, mas trabalharão juntas nos projetos de novos modelos e na área comercial. A empresa re-

sultante desta união será a maior indústria automobilística da Europa, com um faturamento de 44 bilhões de dólares por ano. No ano passado, a Vag, que reúne a Volkswagen, a Audi e a Seat alemãs, vendeu o equivalente a 42 bilhões de dólares. A Fiat italiana faturou 23 bilhões e o braço europeu da Ford, 28 bilhões de dólares.

O casamento só não foi celebrado até agora em função de um detalhe: a Renault é estatal e precisa da autorização do Parlamento francês

para unir-se à Volvo. O primeiro-ministro francês, Pierre Bérégovoy, já disse que concorda com a fusão e é bem provável que as resistências nacionalistas não serão capazes de impedi-la. Até porque uma das causas do namoro é a unificação comercial da Europa a partir do próximo ano. O outro motivo é a competição que está se tornando muito acirrada no continente. Os japoneses já dominam 12% das vendas e têm planos de expandir sua participação na Europa — o que Renault e Volvo querem evitar a todo custo.



Carros da Volvo: união

Anexo: 15 Reportagem - Competição larga na frente
Fonte: Veja, 27/05/1992, s/p.

SALÃO **FORA-DE-SERIE**

O forte apelo destes carros exclusivos – e geralmente caros.

Geralmente, eles custam bem mais caro que um carro de série. Porém, são para pessoas que querem e podem ter algo exclusivo. No salão, os fora-de-série chamam muita atenção. São veículos luxuosos e sofisticados, no estilo muito criativo. Além disso, como a produção é pequena, o proprietário pode se sentir com um carro personalizado, quase feito sob medida.

A maioria dos modelos fora-de-série do salão já é conhecida. Mas quase todos trazem novidades. É o caso do Hoffstetter, e seu estilo futurista, agora com janelas de vidro isoladas. Ou a Miura, com uma série de sofisticações, além de um novo motor e câmbio de Santana 2.000. Mas existem ainda as réplicas de carros famosos e até versões misturas de carros de passeio com picape.

MIURA SAGA
O mais sofisticado e chamativo da linha. Tem um exterior aerodinâmico, a uma discoteca laser de novo inventado no porta-choques. A velocidade é a marca 170 2000.

HOFFSTETTER
Um futurista. Dentro há até um elevador para facilitar a entrada e saída. A velocidade é 170 2000.

SV 500 Réplica do Mercedes 300 SL, montado com mecânica de Opala. Com dois tipos de capota, uma de fibra e outra embotada, de lona. É vendido pronto ou em kit, pela Servemar.

LUCENA Carro de passeio que pode se transformar em picape. Para isso basta remover a parte traseira da capota, que é operada por um sistema de alavancas. É esse pelo Tanager, com chassis de fabricação própria, este carro-picape. É equipado com motor de Fiat 1.7, e 1.17 2000. Como opcionais, pode levar até cinco pessoas e mais alguma bagagem. Além disso, de lado, a sua boa altura de solo, pode eventualmente ser usado como carro-de-estrada. De preços: dimensões, para apenas 790 quilos.

PUMA AMV
É uma das novidades do 1988, ele volta com estilo mais agressivo e, mais nervoso, com o mesmo motor Opala de 6 cilindros. Seu atual fabricante, a Alfa Metali, agora também no Salão como nova versão do Puma, com motor 1.600 de Fiat.

FARI'S CABRIOLET Chega em 19 com mecânica 1.70 2000 e motor completo interno. Além disso, tem câmbio de cinco marchas, freio a disco nas quatro rodas, com servo, e mais espaço para malinhas e passageiros.

QUATRO RODAS

Anexo: 16: Carros nacionais salão do automóvel de 1988

Fonte: Revista Quatro Rodas, ano 29, nº 10, 1988.



ESCOLA DE PILOAGEM INTERLAGOS

AQUI, VOCÊ CHEGA DIRIGINDO E SAI PILOTANDO



Você merece esta grande vitória: um curso na Escola de Pilagem Interlagos. Aqui, grandes mestres do volante não lhe ensinam a ser um campeão. São dois cursos. Baseado em Gol 1600 especial, a Fórmula, um monoposto especial. Você vai sentir na pele as emoções de ser piloto.

EQUIPAMENTOS:
Banco, cintos, capacetes, sapatinhos, macacões e luvas.



DE SOUZA

Escola de Pilagem Interlagos
Av. Interlagos, 5-940 Tel. 548-2288
S. Paulo - SP -cep 04777

SAFARI GURGEL

Carro nacional o sonho aprimorado.

Rebatizado como BR 800, o Carro Nacional da Gurgel está no salão em suas novas versões sedã, picape e conversível. Várias coisas mudaram nele desde o protótipo que mostrou (QR 327). O motor Gurgel de dois cilindros e 800 cm³ teve as peças redimensionadas para ficar mais leve e render mais. Reavaliados o carburador e a ignição eletrônica, revela a fábrica, o camelo já faz 23,7 km/litro — de gasolina, já que a Gurgel não admite álcool. A carroceria foi alongada: de 3,11 para 3,19 metros. O interior tem mudanças que melhoram o conforto — como os descanso-braços colocados nas portas. E o estepe, que ficava atrás do segundo banco, agora está embutido na traseira, com acesso fácil por uma portinhola.

Só não se sabe ainda quando o BR 800 estará a venda, nem a que preço. Isso depende da venda de ações da Gurgel, o que, além do reembolso imposto que beneficia o carro, deve acelerar o projeto. Por enquanto, podemos vê-lo no salão, onde a Gurgel exhibe ainda seus produtos habituais, como o novo Carajás, que mostramos adiante, entre os off-road.

DIGITE A SEGURANÇA DE SEU VEÍCULO

ALARME DIGITAL
Controle remoto
ANTI-FURTO



Ativa o alarme através do controle remoto. Pode rastrear o veículo através de um sistema de localização.

Ativa o alarme e o rádio em até 30 segundos e seu veículo está continuamente protegido por cerca de 300 metros. Possui sensor de porta e motor de correção de curso. FORÇA MÁGICA E AUTOCORREÇÃO.



Montado em alarme inteligente, anti-espionagem, sistema automático, o DIGITE A SEGURANÇA DE SEU VEÍCULO é o sistema de alarme mais desenvolvido do mundo e também o mais moderno.



Reconhecimento do veículo com 8 segundos e digite para código e sistema de rastreamento. É A BOLA BRANCA DO ALARME.

DIGITRONIC

DIGITRONIC Indústria 0001
Av. Argentea, 1048 - Jd. Nova América - 02048-000 - SP
CNPJ nº 06.700.000/0001-00
DIGITRONIC Comércio Ltda. - Rua 8 - Jd. Nova América - 02048-000 - SP
Linha telefônica e número de fax: 011-5081-1000
RTE 04/2001-146-011
Rio de Janeiro, 2001/006-437 - Página 2, Novembro 1988

BR 800 SEDA Versão atual do primeiro carro inteiramente nacional. O motor ficou mais leve, o interior mais confortável e o consumo baixo: segundo a fábrica, já faz 23,7 km/l de gasolina.



BR 800 FICAFE Uma versão muito simpática da modelo. Já faz a engenhosa solução para o escape.



BR 800 CONVERSÍVEL Arranjado na versão capota de lona, um modelo para o verão.



Anexo: 17 Carros nacionais saão do automóvel de 1988
 Fonte: Revista Quatro Rodas, ano 29, nº 10, 1988.

SALÃO OFF-ROAD

Nossos desbravadores de caminho em ação. Com novidades.

Preparados para rodar por lugares onde um carro comum dificilmente passa, eles não temem lama, lama, areia ou terrenos pedregosos e irregulares. Você pode vê-los limpando, no Salão, suas preferências mostrá-los aqui em seu estado natural — ou seja, em ação.

Vários desses fora-de-estrada já são conhecidos, como o Engesa e o Carajás — e alguns, como o eterno Toyota, conhecem cada canto perdido do país. Mas há lançamentos de peso, como o jipe turbo-diesel Javali, da CBT, produto genuinamente nacional ainda em fase de protótipo. Há veículos híbridos com aparência de carro de passeio, como o Camper e o Ragge. Uma estranha e simpática transformação da Física chamada Bajante. E dois extremos pioneiros: o pequeno e valente quadriciclo Quator, autêntico veículo off-road, e o monstruoso Bigfoot que tenta nos costumar com uma recente mania americana.

CARAJÁS O jipe da Engesa usa motor diesel VW, mas com tração traseira dotada de um dispositivo exclusivo para desativar o selétrico, que compensa a falta de tração integral. Destaca-se pela suspensão bem robusta. A versão diesel (motor Passat de exportação) roda até 1.500 km sem abastecer. A gasolina usa a motorização do Santana 2000.

JAVALI Carro jipe inteiramente nacional e a primeira como tal. Tem bom motor, acabamento ótimo, mas ainda está em fase de protótipo. Quator fabrica é a CBT, que pretende começar a produção em série no ano que vem.

TOYOTA Com tração nos quatro rodas e eixos de eixo independente, é um off-road autêntico. Resistente e duro, usa motor diesel Mercedes de quatro cilindros e não tem compromissos com conforto ou beleza. Sua aparência, aliás, praticamente não mudou desde que foi lançada em 1979 com o nome de Bandeirante.

CAMPER Um off-road com aparência e conforto de carro de luxo. Equipado com freios a disco, vidros elétricos e ar-condicionado, usa o motor da Engesa e motor da Opala 4 cilindros. Está sendo lançado pela Kavena.

ENGESA FASE II Um jipe valente, em que a suspensão dianteira permite até escalar barrancos. Apesar disso, não dispensa itens de conforto: sistema de direção leve, desembaçador de vidros e temporizador para o para-brisa. A mecânica é do Opala 4 cilindros a gasolina.

QUATOR QUATRO RODAS



Anexo: 18 Anexo: 16 Carros nacionais salão do automóvel de 1988

Fonte: Revista Quatro Rodas, ano 29, nº 10, 1988.