

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

4. Artigos

4.1. "A crise econômica mundial e o problema das montadoras. Uma visão sistêmica do problema".

Adriana Moura Fontoura.
Inajá Oliveira de Borba.
Laura Antunes de Souza.
Maria Silvana Rotta Tedesco.
Patrícia Helena Alves de Souza.
Vania Cunha Mattos.

Juizas do Trabalho da 4ª Região – Rio Grande do Sul.

1 - A crise econômica mundial

A crise econômica atual é sistêmica já que atinge não apenas os países centrais do capitalismo, mas muito especialmente os países ditos em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

A presente crise atinge proporcionalmente um universo muito maior do que aquele que foi atingido pela crise de 1929, até porque, naquela época, além da população mundial ser muito menor do que a de agora, não havia um desenvolvimento tão amplo do mundo financeiro em que circulam valores monetários – créditos com promessas futuras de ganhos –, num mundo virtual praticamente descolado do mundo real.

No mundo real circulam as mercadorias – bens e serviços – que são destinados à venda aptos a satisfazerem as necessidades dos seres humanos. No entrechoque entre os dois mundos até mesmo porque os bancos emprestam muito mais do que captam – depósitos de entidades que poupam –, criando uma expansão do crédito que não corresponde necessariamente ao valor de depósitos captados do público ou de outros intermediários.

O professor Paul Singer em recente artigo na Folha de São Paulo¹ analisando a atual crise econômica, adverte:

“(…) A fase alta do ciclo se origina mais frequentemente na economia real do que no âmbito financeiro. Ela é desencadeada geralmente por inovações tecnológicas de grande impacto sobre a produção ou o consumo ou por políticas de transferência de rendimentos à população mais pobre (...) As empresas que investem aumentam a demanda por empréstimos, o que normalmente evoca resposta favorável dos bancos e fundos. A alta cíclica da economia real entusiasma os banqueiros, convictos de que os empréstimos deixem de ser pagos se tornaram insignificantes (...)”

O colapso econômico provocado pela crise de 1929, em análise do grande historiador Eric Hobsbawm², identifica um reflexo maior nas elites do que no povo, em razão da ausência de solução viável, dentro do próprio sistema liberal vigorante por um longo período e que produziu o desenvolvimento dos países centrais do capitalismo.

Afirma o historiador sobre este período:

“(…) Curiosamente, o senso de catástrofe e desorientação causada pela Grande Depressão foi talvez maior entre os homens de negócios, economistas, e políticos do que entre as massas, O desemprego em massa o colapso dos preços agrícolas, as atingiram com força, mas elas não tinham dúvida de que havia alguma solução política para estas injustiças inesperadas – na esquerda ou na direita – até o ponto em

¹ Folha de São Paulo, Caderno “MAIS !” de 02 de novembro de 2008, pág.10

² Hobsbawm, Eric, A Era dos Extremos, o Breve século XX – 1914-1991, Companhia das Letras, 2ª Edição, 1997, págs.98 e seguintes.

que os pobres podem esperar que suas modestas necessidades sejam satisfeitas. Foi precisamente a ausência de qualquer solução dentro do esquema da velha economia liberal que tornou tão dramática a situação dos tomadores de decisões econômicas. (...)’

Numa época em que o comércio mundial caiu 60% em quatro anos (1929-32), os Estados se viram erguendo barreiras cada vez mais altas para proteger seus mercados e moedas nacionais contra os furações econômicos mundiais, sabendo muito bem que isso significava o desmantelamento da do sistema mundial de comércio multilateral sobre o qual acreditavam, devia repousar a prosperidade do mundo. “(...) Numa única frase: a Grande Depressão destruiu o liberalismo econômico por meio século (...)”.

Neste período, em que o primordial era o combate ao desemprego em massa, pelo menos nos países de capitalismo democrático, a grande contribuição vem do economista inglês John Maynard Keynes³, já que a teoria clássica era incapaz de oferecer soluções dentro de seus postulados de automatismo do pleno emprego, mesmo com mercado operando em condições concorrenciais e com flexibilidade de preços. E, ainda, a ineficácia do remédio clássico de entregar às forças do mercado a solução da crise.

No Livro I, Introdução, Capítulo I da Teoria Geral⁴, Keynes explicita os seus objetivos e a base de sua teoria, que representou uma revolução – a ‘Revolução Keynesiana’ –, que modificou o futuro e deixou a sua marca, ainda que passadas mais de sete décadas de sua formulação⁵.

O pensamento de Keynes, nos dias que correm desta imensa crise econômica, que envolve o mundo capitalista globalizado, é mais atual do que nunca, no sentido de que a sua análise, além de vários postulados inovadores da teoria econômica, como a natureza do equilíbrio, o horizonte de análise, a eficiência do mecanismo de mercado, o papel do economista, as funções do governo e o processo dinâmico de ajuste de quantidades e preços, também configura o que muitos indicam na mudança da ênfase da Microeconomia para a Macroeconomia.

A Teoria Geral, conforme Keynes:

“(...) Denominei este livro A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, dando especial ênfase ao termo geral. O objetivo deste título é contrastar a natureza de meus argumentos e conclusões com os da teoria clássica, na qual me formei, que domina o pensamento econômico, tanto prático quanto teórico, dos meios acadêmicos e dirigentes desta geração, tal como vem acontecendo nos últimos cem anos. Argumentarei que os postulados da teoria clássica se aplicam apenas a um caso especial e não ao caso geral, pois a situação que ela supõe acha-se no limite das possíveis situações de equilíbrio. Ademais, as características desse caso especial, não são as da sociedade econômica em que realmente vivemos, de modo que os ensinamentos daquela teoria seriam ilusórios e desastrosos se tentássemos aplicar as suas conclusões aos fatos da experiência (...)”.

As idéias que emergiram de Bretton Woods⁶, após o período dos conflitos mundiais, identificam-se quase como uma exceção ao sistema capitalista em geral. E perpassam por esse período, em que ainda não havia se estabelecido plenamente a hegemonia americana, idéias de intervenção do Estado na economia, sendo inviável o retorno ao denominado livre mercado e desemprego em massa – emergente desde a Grande Depressão de 1929 e intensificado no período entre guerras –, assim como a centralidade da Inglaterra e o denominado padrão-ouro lastreado pela libra esterlina.

³ 1883-1946

⁴ Keynes, John Maynard, A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, Ed. Atlas, S.A, 1992, pág.20

⁵ A Teoria Geral é de 1936

⁶ Conferência realizada em Bretton Woods, em 1944

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

As instituições multilaterais surgidas em Bretton Woods, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, foram, no entanto, criadas com poderes de regulação inferiores ao propugnado por J.M. Keynes e Dexter White, representantes, respectivamente, da Inglaterra e dos Estados Unidos nas negociações formuladas entre os anos de 1942 e 1944.

As idéias de Keynes eram muito mais desenvolvidas do que as idéias que, afinal, prevaleceram em Bretton Woods, porque abrangiam a criação de um banco central que atuaria como um banco central dos demais (Clearing Union), que também emitiria uma moeda bancária (bankor), que serviria de referência para as demais moedas nacionais.

O plano de Keynes, como menciona Luiz Gonzaga Mello Beluzzo⁷ também objetivava estabelecer uma "(...)distribuição mais equitativa do ônus da ajustamento dos desequilíbrios dos balanços de pagamentos entre deficitários e superavitários. Isso significava, na verdade, dentro das condicionalidades estabelecidas, facilitar o crédito aos países deficitários e penalizar os países superavitários. O propósito de Keynes era evitar os ajustamentos deflacionários e manter as economias nacionais na trajetória do pleno emprego (...)".

O sistema que prevaleceu, a partir de Bretton Woods, foi de entrega das funções de "(...) regulação de liquidez e de emprestador de última instância ao Federal Reserve. O sistema monetário e de pagamentos que surgiu do acordo de Bretton Woods foi menos "internacionalista" do que desejariam os que sonhavam com uma verdadeira "ordem econômica mundial. O poder do FMI não é o seu poder excessivo, mas sua deplorável submissão ao poder e aos interesses dos Estados Unidos".⁸

O sistema que emerge de Bretton Woods, que propiciou o crescimento e o desenvolvimento, estava fundamentado nas políticas de estabilização Keynesiana – arbitragem entre o pleno emprego e a estabilidade de preços –, na relação salarial fordista e nas finanças administradas. A moeda padrão passa a ser o dólar americano.

A adoção de tais fundamentos, com financiamento pelos Estados Unidos através do Plano Marshall, propiciou o desenvolvimento e o crescimento, já que, dentre um dos postulados, destacava-se a intervenção do Estado por meio de investimentos públicos como forma de compensar as flutuações dos investimentos privados, aliado a uma baixa taxa de juros e condições favoráveis para o investimento e o emprego.

Em sua obra "A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda", Keynes, em relação ao investimento, sustenta que⁹ "(...) o volume de investimento depende da relação entre a taxa de juros e a curva da eficiência marginal do capital correspondente aos diferentes volumes de investimento corrente, ao passo que a eficiência marginal do capital depende da relação entre o preço da oferta de um ativo de capital e a sua renda esperada (...)".

E conclui o capítulo 12¹⁰ em que analisa "o estado da expectativa a longo prazo" sobre o êxito de uma política monetária orientada no sentido de exercer influência sobre a taxa de juros:

"(...) De minha parte sou, presentemente, algo cético quanto ao êxito de uma política meramente monetária no sentido de exercer influência sobre a taxa de juros. Encontrando-se o Estado em situação de poder calcular a eficiência marginal dos bens de capital a longo prazo e com base nos interesses gerais da comunidade, espero vê-lo assumir uma responsabilidade cada vez maior na organização direta dos investimentos, ainda mais considerando-se que, provavelmente, as flutuações na estimativa do mercado da eficiência marginal dos diversos tipos de capital, calculada na forma descrita antes, serão demasiado grandes para que se possa compensá-las por meio de mudanças viáveis nas taxas de juros (...)".

⁷ Revista Economia e Sociedade – Revista do Instituto de Economia da Unicamp, n.4, junho.1995, p.13

⁸ Luiz Gonzaga Belluzzo no artigo O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados "globalizados", publicado na Revista Economia e Sociedade – Revista do Instituto de Economia da Unicamp, n.4, junho.1995, p.13

⁹ Keynes, John Maynard, A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, ;tradução de Mário R. da Cruz, revisão técnica de Cláudio Roberto Contador.-São Paulo: Atlas, 1982, Capítulo 12, p.123

¹⁰ Obra citada, p.135

E, ainda, Keynes define a taxa de juros como sendo "(...) a recompensa da renúncia à liquidez por um período determinado, pois a taxa de juros não é, em si, outra coisa senão o inverso da relação existente entre uma soma de dinheiro e o que se pode obter desistindo, por um período determinado, do poder de comando da moeda em troca de uma dívida (...)".¹¹

O denominado capitalismo regulado, emergente da Conferência de Bretton Woods, estabelecida a hegemonia americana, desdobrou-se até o início dos anos setenta. O saldo negativo do balanço de pagamentos americano, a partir do início dos anos setenta, apresenta-se como participação cada vez mais importante do déficit comercial. E, ainda, aliada às pressões sobre o dólar intensificadas a partir de 1971, foi determinada, por Nixon, a suspensão da conversibilidade do dólar (conversibilidade do dólar a uma taxa fixa com o ouro).

O professor Beluzzo refere sobre o tema que: "(...) os Estados Unidos não foram capazes de sustentar a posição do dólar como moeda-padrão, na medida em que uma oferta "excessiva" de dólares brotava do desequilíbrio crescente do balanço de pagamentos, agora, sob a pressão de um déficit comercial (...)".¹²

O peso econômico da economia mundial passa da economia americana para as economias européia e japonesa, visto que os dólares escassos em 1947 emergem para fora dos Estados Unidos de forma acelerada, especialmente na década de 1960, em decorrência da tendência americana de financiar o déficit derivado dos custos com atividades militares (Guerra do Vietnã) e pelo ambicioso programa de bem-estar social americano.

Abstraindo as crises ocorrentes nas décadas anteriores, chegamos à crise atual em que se aceleram os resultados negativos da economia.

Nos jornais se acumulam as notícias no Brasil e no mundo que indicam o aprofundamento da crise, sem precedentes no mundo capitalista.

'Desemprego pode atingir 2 dígitos em breve, diz Obama¹³ - taxa de 7,2% em dezembro já era a maior desde 1992, segundo o presidente, retração da economia poderá custar US\$ 1 trilhão; EUA eliminam 1,2 milhão de vagas em três meses¹⁴ - novembro com 533 mil, tem a pior queda num mês em 34 anos; pior trimestre em 28 anos deve derrubar o PIB dos EUA em 3,5%¹⁵ - maiores bancos do mundo prevêem, até o segundo trimestre de 2009, o maior recuo econômico desde o pós-Guerra em 1945; montadoras à beira do colapso - GM anuncia corte de 60% da produção¹⁶.

No Brasil os reflexos da crise são muito graves, em todas as áreas econômicas, e já apresenta níveis de desemprego muito altos nos últimos três meses, como inclusive indicam as notícias dos jornais e em muitos setores, além das demissões em massa houve acordo entre os sindicatos e os empresários de redução de jornada de trabalho e conseqüente redução de salário visando à manutenção dos empregos. Na área das grandes montadoras em São Paulo, já foram fechados vários acordos neste sentido.

'Montadoras renovam férias coletivas¹⁷ - para reduzir a produção, GM e Peugeot/Citroën concedem novas licenças; sindicato negocia pausa com Ford na Bahia; Vale corta produção e dá férias coletivas¹⁸ - por causa da crise global e da demanda menor, serão reduzidas as produções de ferro manganês, alumínio e níquel'.

¹¹ Obra citada, p.137

¹² Luiz Gonzaga Belluzzo no artigo O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados "globalizados", publicado na Revista Economia e Sociedade - Revista do Instituto de Economia da Unicamp, n.4, junho.1995, p.14

¹³ Folha de São Paulo, caderno mundo, de 25 de Janeiro de 2009, A23

¹⁴ Folha de São Paulo, caderno dinheiro 1, de 09 de Dezembro de 2008, B1

¹⁵ Folha de São Paulo, caderno dinheiro, de 10 de Novembro de 2008, B1

¹⁶ Jornal O globo, Economia, de 13 de dezembro de 2008, pág.43

¹⁷ Folha de São Paulo, caderno dinheiro de 08 de Janeiro de 2009, B3

¹⁸ Folha de São Paulo, caderno dinheiro1, de 1º de Novembro de 2008, B1

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

Em recente artigo intitulado 'Trabalho de Luto', do Prof. Ricardo Antunes¹⁹, após uma análise da atual crise pela constatação de que na América Latina (o mesmo para a Ásia e África), o Estado do Bem-Estar Social sempre 'andou muito longe daqui', o que converge para uma situação muito grave entre os dois pólos opostos entre trabalhar ou não; entre encontrar 'labor ou soçobrar no desemprego.

E diante de dados no recente 'Panorama Laboral para a América Latina e Caribe- 2008' (Organização Internacional do Trabalho, 27/1) identifica que: "o cenário social apresentado é de tal gravidade que beira à devastação. Se o emprego diminuiu nos últimos cinco anos, o relatório da OIT antecipa, que, 'devido à crise, até 2,4 milhões de pessoas poderão entrar nas filas do desemprego regional em 2009', somando-se aos quase 16 milhões já desempregados (sem falar no 'desemprego oculto' nem sempre captado pelas estatísticas oficiais).

Ou seja, o que se conquistou em migalhas, a crise derreteu no último trimestre de 2008.

Se, no centro do sistema, tem-se as maiores taxas de desemprego das últimas décadas, no continente latino-americano esse quadro se agudiza.

No Brasil, a 'marolinha' já desempregou milhares de trabalhadores na indústria, nos serviços e na agroindústria (atingindo até o etanol do trabalho semiescravo).'

Em síntese, graves são os contornos desta crise que atinge o centro e a periferia do capitalismo.

II - Relacionado o presente trabalho precipuamente à crise das montadoras de automóveis e à alocação de recursos públicos vultosos para o salvamento das "três grandes" dos EUA, o grupo aborda, primeiramente, as **transformações econômicas e tecnológicas e o novo paradigma competitivo** (a "nova competição") e o surgimento dos **novos players internacionais e as novas técnicas produtivas**.

Como resposta às mudanças econômicas e tecnológicas – declínio industrial inglês e crescimento da indústria norte-americana, chamado *big business*, segundo princípios defendidos por Ford e Taylor – são criadas políticas de competitividade, alicerçadas em quatro pilares básicos: organização da empresa, tipos de coordenação através de fases na cadeia produtiva, organização do setor e padrões de política industrial.

Com o surgimento de novos *players* internacionais – Japão, Coréia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong – aparecem os novos modelos de produção: adoção de programas de qualidade total, produção *just in time*, redução de estoques, customização dos produtos.

Há, portanto, necessidade da adoção de um novo paradigma competitivo, pois o modelo fordista/taylorista não é mais considerado eficiente no mundo globalizado, que exige maior flexibilidade organizacional para permitir a inovação tecnológica constante, o aperfeiçoamento dos produtos, o atendimento a mercados diferenciados, assim como a exigência de maior variedade de bens e serviços.

Os novos requisitos competitivos – *A Nova Competição* – são um processo coletivo de aprimoramento, em que o saber e o fazer interagem. Todos, consumidores, trabalhadores, gerentes, fornecedores, contribuem para o aperfeiçoamento dos produtos, processos e métodos de produção.

A Nova Competição difere da antiga em quatro dimensões: organização da empresa, tipos de coordenação através de fases da cadeia produtiva, organização do setor e padrões de política industrial. Desenvolve ações estratégicas dentro de cada dimensão. O termo estratégia diz respeito a atividades para se amoldar ao mercado em contraste com respostas do tipo reagir ao mercado.

Na Velha Competição (Ford), a aquisição de componentes é feita segundo os preços de mercado. Não havia possibilidade de interação entre os engenheiros e os subcontratados. Na Nova Competição (Nissan), os engenheiros não preparam as especificações dos componentes, mas descrevem a função do produto e pedem para um fornecedor conhecido faça o design. O fornecedor faz um protótipo, que é examinado pelos engenheiros da Nissan, os quais podem sugerir alterações. Um processo de diálogo sobre desempenho, qualidade e produção é aberto até que o produto seja finalmente acabado. Os fornecedores são poucos, porque devem ser conhecidos dos engenheiros, já

¹⁹ Folha de São Paulo, caderno MAIS, de 1º de Fevereiro de 2009, pág.6

que tudo deve ser obtido através de cooperação, o que leva tempo, mas garante uma relação de longo tempo e maiores investimentos.

As empresas podem não apenas competir, como na visão tradicional, mas podem também cooperar para fornecer serviços comuns, para criar as regras do mercado e criar estratégias complementares de investimentos. A cooperação pode ser estabelecida com entidades extra-firma e também através de políticas governamentais.

Surge a **firma empreendedora**, baseada na idéia schumpeteriana de competição, com a seguinte orientação estratégica: não procura maximizar lucros simplesmente minimizando custos, mas procura obter vantagens estratégicas com melhorias contínuas no processo e no produto. Diferentemente, o objetivo da empresa hierarquizada tradicional, é obter mínimo custo através de um processo de produção contínuo, altamente repetitivo e normatizado.

O sucesso da firma empreendedora, detentora de **novos requisitos competitivos**, depende de manter uma flexibilidade organizacional de forma a ajustar as estratégias competitivas dependendo dos pontos fortes e fracos de seus competidores em qualquer hora, em qualquer ponto. Mas ajustes estratégicos são impossíveis sem flexibilidade organizacional em nível de produção. Flexibilidade organizacional requer uma organização do trabalho completamente diferente daquela existente na firma hierarquizada.

A firma empreendedora e suas dimensões e novos requisitos competitivos, busca adotar estratégias empresariais, tais como gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing; sempre estratégias voltadas a capacitar a firma a concorrer em preço e diferenciação de produto em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado. Esses padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, relacionadas ao seu setor/mercado de atuação e ao próprio sistema econômico, haja vista que a firma está inserida em um ambiente que lhe exerce forças externas, sejam elas econômicas, fiscais e financeiras, sociais, políticas e institucionais, legais ou regulatórias, internacionais e tecnológicas.

Essas características acima são denominadas de fatores estruturais da competitividade, que, segundo COUTINHO e FERRAZ (1995, p. 20) "são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente". Os autores dizem que os fatores estruturais são formados pela característica do mercado consumidor (demanda), configuração da indústria (oferta) e tipo de concorrência ou regras que definem estruturas e condutas em suas relações com consumidores. Como fator estrutural da competitividade, além do mercado e da configuração industrial, têm-se os fatores concorrenciais, ou melhor, as regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores. (Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001 35, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990).

Este conjunto de fatores é denominado *sistêmico* justamente porque caracteriza o sistema em que a firma está inserida e que ela não pode controlar.

A crise financeira mundial é um fator sistêmico que afeta as montadoras norte-americanas. Ela atinge, de modo especial, os setores que haviam se beneficiado do crédito farto, como veículos, eletroeletrônicos e construção civil (Daniela Barea Sândi, A crise e o fantasma do desemprego, Zero Hora, 15.01.2009).

A globalização também afetou as montadoras, pois o mercado dos EUA é o maior do mundo e as montadoras sempre estiveram em posição confortável. Enquanto as concorrentes européias e japonesas procuraram adaptar seus produtos, as americanas continuaram a fabricar o mesmo tipo de veículo (carrões, picapes, jipões, picaponas), sem se preocupar com o que os consumidores buscavam.

(<http://revistaautoesporte.globo.com/Revista/Autoesporte/0,,EMI18391-10142-2,00ASCENSAO+E+QUEDA+DAS+MONTADORAS+AMERICANAS.html>).

Se, por um lado, o avanço do processo de globalização da indústria automobilística apresenta uma dimensão que acentua a convergência de certas características do comportamento das montadoras, por outro, permanecem distintos vários aspectos como, por exemplo, as trajetórias de internacionalização das montadoras ocidentais e japonesas. E estas diferenças não parecem ser

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

apenas geográficas e/ou decorrentes de momentos históricos distintos, mas parecem ter também raízes em processos de desenvolvimento e em capacidades competitivas de naturezas distintas (Fujimoto, 1997; Fujimoto, 1999; Carvalho, 2003). De forma análoga, as respostas das montadoras ocidentais ao assim chamado 'desafio japonês' não têm sido homogêneas nem no tempo, nem no espaço, nem quanto à forma das estratégias implementadas. Em boa medida, as diferentes respostas adotadas em face do avanço dos fabricantes japoneses resultaram de percepções distintas, por parte das montadoras ocidentais, com relação às novas técnicas desenvolvidas pela Toyota e aos fatores da sua maior eficiência relativa. (Fujimoto, 1999; Fine et al., 1996; Carvalho, 2003).

Outro fator setorial diz respeito à alta do petróleo, que atinge os veículos americanos, acostumados a consumir muita gasolina. Também o empréstimo dado às instituições financeiras é um fator setorial, que propicia o socorro às montadoras, uma vez que há o raciocínio baseado no efeito de contágio muito grande.

Segundo o http://www.terra.com.br/istoedinheiro/433/retrospectiva/desmonte_montadoras.htm, "na raiz do problema estão os elevados custos médicos e com aposentadoria, que no caso da GM comprometeu US\$ 5 bilhões da sua receita em 2005 e, no da Ford, outros US\$ 3,5 bilhões. A crise das montadoras americanas vem de longe. Nos anos 70, quando os japoneses chegaram ao mercado com carros baratos, as empresas americanas tiveram que reestruturar a gestão para se tornar competitivas. Demitiram muita gente, fecharam acordos para lá de vantajosos para os seus funcionários e deram descontos impressionantes nos automóveis, que nunca mais puderam voltar ao preço normal. A empresa Toyota aprendeu a fazer os carros enormes, ao gosto dos americanos, e já abriu seis unidades nos EUA, onde oferece preços e acessórios competitivos, além da qualidade de um carro "que não quebra", o que agrada aos consumidores. Sem contar com o fato de que embora a Toyota garanta assistência médica aos seus trabalhadores, o custo com aposentados é bancado pelo governo japonês, um alívio para as contas da empresa.

As diferenças entre japoneses e americanos são claras: de um lado, os asiáticos se instalam em cidades onde não há sindicatos fortes e, assim, firmam contratos mais flexíveis em relação a benefícios aos empregados – minimizando custos; do outro, os americanos operam em sistemas onerosos, com contratos vantajosos a seus funcionários e produção cara (<http://veja.abril.com.br/cronologia/industria-automobilistica/index.html>).

Ainda, referente aos **fatores sistêmicos e setoriais da competitividade**, as características técnicas da localização de novas plantas são cuidadosamente confrontadas com os objetivos expressos nas estratégias de manufatura de cada montadora. Nos últimos anos, os critérios de localização das fábricas montadoras mudaram consideravelmente em função do novo ambiente competitivo setorial. A proximidade de tradicionais centros produtores de insumos e componentes teve sua relevância diminuída em função de outros atributos. A localização ideal para uma montadora deve ter acesso facilitado a portos e rodovias (de preferência não-congestionados) e possibilitar o crescimento de novos pólos industriais em torno das fábricas montadoras. O acesso a portos e/ou rodovias é condição necessária para a eficiência econômica das importações de componentes e das exportações de produtos finais. A possibilidade de concentração de novos fornecedores em torno das fábricas é essencial para a prática do *just-in-time*. (ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO DE MONTADORAS E FORNECEDORES DE AUTOPEÇAS NO BRASIL, James Manoel Guimarães Weiss, http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t5410.pdf).

SANTOS e PINHÃO (1999, p. 196) resumem a estratégia de gestão das novas montadoras e autopeças instaladas no país afirmando que estas estão investindo em plantas de grande escala, principal barreira à entrada de outros concorrentes neste mercado. Com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado global, principalmente na América do Sul, adotam uma estratégia comum para o Mercosul, buscando a integração das plantas do Brasil e da Argentina. As novas plantas procuram maior racionalidade, realizando apenas as atividades de estamparia, fechamento e pintura da cabine e montagem final do veículo, transferindo o maior número possível de operações com os fornecedores. (...) Para atender a esses novos conceitos de produção das montadoras, verificam-se também a entrada e o fortalecimento de grandes fabricantes mundiais de autopeças no País. (Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001 35, COMPETITIVIDADE E

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990, Christian Luiz da Silva)

Como visto, as indústrias automobilísticas vêm passando por diversas transformações, desde sua organização fundada no modelo fordista-taylorista até os dias atuais, sendo que, a partir dos anos 1990, essa indústria, em especial, enfrentou um processo de reestruturação devido ao acirramento da competição entre as empresas do setor, decorrente da saturação dos mercados tradicionais e do forte crescimento dos países emergentes, potencializados pela globalização.

E as estratégias adotadas pelas empresas do setor envolveram investimentos em diferenciação de produtos e flexibilização da produção, sob o regime da produção enxuta, redução de custos, adoção de programas de qualidade total, eliminação ou redução de estoques.

No caso da América do Sul, a indústria automobilística também teve sua configuração afetada pelas mudanças econômicas da região. Após o fraco desempenho dos anos 1980, devido ao baixo crescimento econômico motivado pela alta inflação e instabilidade política, os anos 90 trouxeram, num primeiro momento, a aceleração da economia com a estabilização monetária ampliando o mercado à disposição das montadoras, notadamente face aos acordos comerciais firmados, com destaque para a constituição do Mercosul.

Além das condições macroeconômicas, no Brasil adotaram-se medidas protecionistas e incentivos à instalação de plantas industriais que foram fundamentais para a atração de novas montadoras – sendo destaques o programa do carro popular e o novo regime automotivo –, que também se beneficiaram da guerra fiscal entre os estados, que ofereciam diversos incentivos às empresas.

A introdução do conceito de carros regionais com plataformas compartilhadas e o uso de peças compatíveis com diversos modelos foram estratégias empresariais importantes visando à promoção de ganhos de escala e maior eficiência.

Portanto, nas **escolhas estratégicas e o posicionamento competitivo** das empresas, observa-se que os instrumentos para competir podem ser qualquer elemento que componha a existência econômica da empresa, tal como a sua característica de relação com o ambiente ou a sua forma de organização, podendo ser representada pelo produto, ou pelo preço e o custo, ou pela qualidade, ou pela tecnologia e inovação, ou simplesmente pela capacidade empresarial, etc. Todos os instrumentos de estratégia apresentam como característica fundamental a especialização e criação de métodos que viabilizem a forma de competir, representando a estratégia visualizada dentro de um planejamento estabelecido. A noção de concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa entre as firmas, e a competitividade é entendida como a capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição. A noção de competitividade é intrínseca à noção de concorrência, pois o próprio conceito de concorrência se traduz como competição ou disputa.

Como noticia o jornal Zero Hora, as montadoras Fiat e Chrysler vão partilhar instalações para fazer modelos pequenos (21/01/2009). É uma estratégia da Fiat de voltar ao mercado norte americano e beneficia a Chrysler, em profunda crise, a qual pretende a produção de modelos de veículos de baixo consumo. Outra questão empresarial é a produção dos veículos, feita pelas montadoras japonesas de forma mais enxuta e menos custosa.

As montadoras americanas também sofrem com o excesso de fábricas obsoletas, administração burocrática e uma carga enorme de obrigações trabalhistas para funcionários e aposentados. As respostas às mudanças de mercado são muito mais lentas com estruturas tão pesadas. Como se isso não bastasse, as três têm muitas divisões e marcas agregadas. A GM, por exemplo, que já tinha Chevrolet, Pontiac, Buick, Cadillac, Oldsmobile e GMC, criou as divisões Saturn e Hummer. No exterior, tinha Opel/Vauxhall, Saab, Holden e comprou participação em marcas como Daewoo, Suzuki, Isuzu, Subaru, Lotus e até Fiat. Imagine-se administrar essa sopa de marcas, muitas delas com concessionárias próprias competindo entre si.

A Chrysler, tendo em vista a crise financeira que vem se alastrando há algum tempo no grupo, cortou as versões mais completas de Sebring e Dodge Avenger. Visando a redução de custos, os modelos perderam ainda equipamentos de série, que podem migrar para as versões intermediárias

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

oferecendo um custo/benefício melhor, tendo como alvo os modelos japoneses, além dos já citados problemas de mercado.

Larry Hrebiniak aponta diversos erros estratégicos na última década e meia, pelas montadoras, pois a estrutura industrial era bastante favorável, a indústria tinha poder sobre fornecedores e compradores. Havia um oligopólio constituído por três empresas. Salienta que, de repente, tudo mudou, apareceram concorrentes e o consumidor, graças à Internet, passou a entender muito mais sobre carros. Os fornecedores tornaram-se mais fortes. O sindicato dos trabalhadores da indústria automobilística (UAW) tinha um histórico de relacionamento ruim com a GM, e esse relacionamento não está muito melhor agora. Conclui que houve erros estratégicos e incapacidade pura e simples de gerir bem as empresas do setor. (Ladeira abaixo: as montadoras americanas estão ficando sem tempo ou sem opções? Publicado em: <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1607&language=portuguese&specialId=>)

Na questão do **aprimoramento contínuo de produtos, processos e organização**, verifica-se que no ano de 2008, a japonesa Toyota ultrapassou a General Motors em vendas em 2008, segundo informa o jornal Zero Hora (22.01.2009), sendo a primeira vez, em 77 anos, que a montadora GM perde o posto de maior montadora do mundo.

No salão de Detroit, foram apresentados modelos de veículos da alemã Mercedes-Benz impulsionados apenas pela eletricidade, estando a montadora a investir pesado em modelos ecologicamente corretos (jornal O Sul, 22.01.2009). Por outro lado, o trio americano – Ford, GM e Chrysler – ainda não têm um veículo híbrido comparado aos da Toyota (o bem sucedido Prius) e da Honda (Revista Época, 12.01.2009). A resposta das montadoras americanas à necessidade de veículos “verdes” está atrasada e continua lenta, continua a reportagem, pois a Honda e a Toyota colocaram a discussão do carro verde em pauta há mais de 10 anos. As marcas americanas até agora não conseguiram oferecer os modelos econômicos que o público espera.

No caso das montadoras norte-americanas, por exemplo, não resta dúvida de que seu processo doméstico de reestruturação foi relativamente bem sucedido. E se a situação das montadoras dos Estados Unidos – quando examinada de forma agregada e tendo em conta a totalidade do mercado de veículos de passageiros (carros e veículos comerciais leves) – parece relativamente boa, o mesmo não parece ocorrer, entretanto, quando se faz uma análise mais detalhada de cada uma delas, do seu desempenho recente e das suas perspectivas. O quadro que então emerge mostra-se razoavelmente menos otimista. De fato, quando examinadas individualmente, duas delas – a GM e a antiga Chrysler – revelam um desempenho recente e perspectivas não muito sólidas. Apenas a Ford parece apresentar uma situação mais consistente (Maxton, 2000; Olmos, 2005).

Segundo nossos estudos realizados em aula, leituras obtidas em periódicos e, mesmo, em sítios das internet (entre eles alguns como os do ITT Technical Institute), temos algumas causas apontadas para a crise que se abate sobre as chamadas três grandes de Detroit – GM, Ford e Chrysler, que já se apresenta desde há cerca de vinte e cinco anos, notadamente na GM. Entre essas causas são destacadas questões relativas à **gestão de recursos humanos**. Com efeito, tem referido, reiteradamente, os analistas ao custo do produto das montadoras americanas em comparação com as demais, decorrente do fato de que, em tal custo, estão computados os planos de saúde de seus trabalhadores, bem assim os benefícios alcançados àqueles que se encontram afastados do trabalho, inclusive os aposentados. Tal custo não se iguala, por exemplo, ao das montadoras japonesas (entre elas a Toyota), em que o governo japonês o suporta. Tal derivaria do fato de que, diversamente das montadoras japonesas, as chamadas três grandes, que têm seu berço em Detroit, congregam, usualmente, trabalhadores sindicalizados filiados à United Auto Workers (UAW) com a qual ajustados tais benefícios.

De outra parte, é destacado pelos comentaristas, em seus blogs e em periódicos, como Robert Sutton - professor de Administração e Engenharia em Stanford - entre outros, a questão relativa à organização gerencial das três grandes. Diz este comentarista, ter dúvidas fundadas acerca da aplicação de bilhões de dólares dos contribuintes americanos nas três montadoras, valores pelas mesmas postulados ao Congresso e Governo americanos. Isto porque, mencionando o caso específico da GM (a respeito do qual revela particular conhecimento) afirma que o problema seria particularmente de direção e hierarquia no empreendimento. Refere tal comentarista que, na

General Motors, as hierarquias diretivas superiores não teriam o costume de ouvir seus subordinados por mais especializados que se revelassem. Assim, não haveria, em tal corporação, uma "cultura" de ouvir especialistas acerca da matéria, revelando as reuniões de direção uma espécie de "monólogo", já que o superior, ao terminar sua exposição, de imediato, retirar-se-ia, dando espaço ao seguinte na hierarquia e assim sucessivamente, numa espécie de discurso que não torna possível o diálogo. De outra parte, destaca-se, ainda, em tal espécie de crítica, a cultura dos grandes de não se preocupar com o que há de melhor na concorrência ou com o que busca o mercado. A idéia vigorante nas corporações respectivas é de que, a despeito da crise, as três grandes seriam as maiores e melhores e que não poderiam fazer mudanças. De resto, frisam os críticos, que as montadoras americanas, no contrafluxo do que buscava o mercado, dedicaram seus esforços à manufatura das, usualmente, nominadas SUV's, veículos que, a par das dimensões pouco interessantes, no mundo atual - de grandes cidades e pouco espaço - apresentam considerável gasto de combustível fóssil e poluente, como se o petróleo resultasse de fonte inesgotável e o mundo não estivesse a buscar por soluções de transporte menos deletérias ao futuro da humanidade. Tal, como destacado pelos críticos, constituiria evidente equívoco de gestão estratégica do negócio. A cultura hierárquica da administração de tais empreendimentos, completamente divorciada da realidade, mais se demonstra pelo noticiado e criticado deslocamento dos presidentes das três corporações à Washington - vide washingtonpost.com, comentário do colunista Eugene Robinson, artigo publicado em 20.11.2008 e acessado em 6.2.2009, na busca de ajuda financeira, em jatos particulares, e não em aviões de carreira. De resto, destacam os críticos que, em tais corporações, os detentores de cargos mais proeminentes sequer dirigem seus carros (não são, assim, motoristas) e usam veículos especialmente fabricados para si, vale dizer: desconhecem os prazeres e as desventuras dos usuários de carros à disposição no mercado consumidor comum, e sequer buscam de tais questões se acercar.

Desta forma, e como destacado, têm os analistas americanos posto em questão a possibilidade de alteração da forma de gestão de pessoal, aplicada pelas montadoras americanas há longos anos, questionando, com veemência, empréstimos alcançados e destacando que a economia americana sempre foi pautada por regra concorrencial, a qual, face à lógica de mercado, deveria redundar na falência das três grandes montadoras, as quais seriam substituídas por empreendimentos mais competitivos e mais adaptados à nova realidade gerencial e econômica. Tais considerações, entretanto, são sempre acompanhadas de sobressaltos, pois ninguém pode olvidar o resultado catastrófico para os Estados Unidos e o mundo, derivado da perda de milhares de postos de trabalho, o que resultaria da eventual falência das três grandes.

O líder dos republicanos no Senado, John Boehner, afirmou ser contra um resgate ao setor, com a alocação de recursos. "Gastar bilhões de impostos federais sem promessas de reformas na raiz dos problemas que enfraquecem a competitividade das montadoras em todo o mundo não é nem justo com o contribuinte nem uma política fiscal correta." GM, Ford e Chrysler fazem lobby no Congresso, dizendo que foram prejudicadas pela retração econômica e pelo aperto no setor de crédito financeiro. A GM, que perdeu US\$ 4,2 bilhões no terceiro trimestre, disse que, sem ajuda federal, poderá não ter a liquidez necessária para continuar operando em 2009 e não descartou pedir concordata. (Ajuda às montadoras dos EUA pode chegar a US\$ 50 bilhões, FolhaNews, http://noticias.vrum.com.br/veiculos/template_interna_noticias,id_noticias=28278&id_sessoes=4/template_interna_noticias.shtml)

No **caso específico brasileiro**, por outro, **cujo paralelismo foi solicitado**, o que se vê é que o setor industrial já está sofrendo com a crise, como destacado, amplamente, em periódicos de grande circulação e respeitada idoneidade, como a Folha de São Paulo. Com efeito, tal se dá, em nosso país, em grande parte, pela verificada retração do crédito e, como consequência lógica, da eventual e não desejada falência de qualquer das três grandes, em se tratando de plantas industriais partícipes da mesma corporação, desimportando os resultados positivos obtidos aqui - ainda que não expressivos, no último ano - antes da eclosão da crise internacional. No caso brasileiro, relativo, especificamente, à indústria automobilística, em termos de gestão de pessoal, o que se tem visto é a aplicação ampla da terceirização com a organização de vastos condomínios, os quais possibilitam a proximidade da montadora de seus fornecedores. De resto, os mesmo favorecem, na produção automotiva, mais flexibilidade, focando a empresa principal na montagem,

além de representar diminuição de custos. Tal é destacado no trabalho apresentado, no *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, realizado em Ouro Preto, MG, de 21 a 24 de outubro de 2003, por Rejane Prevot Nascimento, Lídia Micaela Segre e Marcos Antonio Martins*, sendo seu conteúdo integral acessado no respectivo sítio da internet em 6.2.2009. O trabalho referido destaca o caso da montadora da Mercedes Benz de Juiz de Fora, mas também, foi verificado por nós na visita realizada na planta da General Motors, em Gravataí, RS. De resto, houve, em nosso país, um movimento das montadoras, firmas multinacionais, no sentido de deixarem a região do ABC paulista, fazendo, assim, uso de mão de obra mais barata, configurando uma fuga dos locais de maior densidade sindical. De resto, tal também representou interesse das referidas firmas na busca de incentivos fiscais. Essas foram escolhas políticas corporativas. Aquela, notadamente, relativa à gestão de pessoal, pela qual se buscava diminuição do custo trabalho, ainda que redundasse na necessidade de formação do pessoal, na nova fase inaugurada, arregimentado-se trabalhadores em regiões que não detinham tradição na produção automotiva. O que se verificam nos estudos postos a efeito, inclusive nas montadoras brasileiras, é a demanda, pelos gestores, de trabalhadores mais flexíveis, multifuncionais, que possuam habilidades para trabalho em equipe e capacidade para sugerir mudanças no processo produtivo, o que caracterizariam qualidades essenciais para o sucesso de sistemas de produção flexíveis, esperados pelo empreendimento. De outra parte, seria esperado dos empregados arregimentados um enfrentamento diário e cotidiano com dilemas de gestão, vez que deles é esperado, pelos gestores, a arbitragem de complexas questões atinentes a custos, prazo, variedade e inovação, desejando-se, desta forma, mais que habilidades técnicas, vale dizer: o saber-ser e a reflexão sobre o próprio conteúdo do trabalho. Assim, a adoção de um modelo de competências, pelas gerências, está ligada, no caso brasileiro, intrinsecamente, à obtenção de flexibilidade no trabalho. Assim, é que, neste contexto, são postos a efeito sistemas de remuneração por resultados, tendo em conta o controle que é feito do desempenho dos empregados pela gerência. Certo é que tais aspectos internos da organização devem ser observados também nas três grandes, ainda que não se desconheça que muito do sistema organizacional da nova indústria brasileira tenha origem no modelo japonês, como é o caso da produção enxuta, do just in time, além de outras características postas e efeito. De resto, há fábricas instaladas no Brasil, como restou verificado no estudo referido acima, que não adotaram o modelo de planta norte-americano, senão o alemão, como é o caso da Mercedes Benz em Juiz de Fora, MG. Nesta fábrica, que serve de paradigma ao trabalho antes citado, são organizados grupos de trabalho com um líder, que se constitui em um orientador técnico, o qual participou da instalação da planta industrial e passou por treinamento na planta da Alemanha. Há uma reunião semanal da equipe, no horário de trabalho e por trinta minutos, havendo um porta-voz do grupo, escolhido pela gerência, o qual serve de ligação entre o grupo e o líder, que, além de orientar o grupo, conduz as reuniões. Os grupos têm autonomia para planejar férias, discutir demissões, deliberar sobre as necessidades de qualificação e treinamento de seus membros, arranjos e disposição do local de trabalho, divisão do mesmo e rotatividade das tarefas. São treinados os empregados acerca de princípios de qualidade total e melhoria contínua. A estrutura hierárquica é mais enxuta, o que diferencia o empreendimento da fábrica da Mercedes Benz, em São Bernardo-SP, já que a estrutura possui menor número de níveis. Ainda assim, tal planta, segundo constado, não opera mediante a fabricação do número esperado de unidades, já que, entre outros fatos, o preço ao consumidor do veículo, Classe A, daquela linha, em princípio, ficou acima do esperado pelo mercado consumidor, em vista da utilização de peças importadas.

Mesmo assim, ainda diante das questões organizacionais examinadas, não se pense que a indústria nacional, como é noticiado, nos últimos dias, esteja blindada contra a crise mundial, na medida em que as questões organizacionais internas, a nosso sentir, não terão importância suficiente a evitar o inevitável, vale dizer: o enxugamento da demanda e, com ela, necessariamente, da produção, não se olvidando que a crise da empresa-matriz "respingará", inevitavelmente, nas filiais espalhadas por todo o mundo, sendo certo que essas enviam o produto de seus resultados positivos àquelas, o que, na conjuntura atual, não será suficiente a evitar a eventual bancarrota.

Nesse enfrentamento de problemas, temos a **atuação dos sindicatos** que, no Brasil, como vimos, houve um movimento das montadoras multinacionais, no sentido de deixarem a região do

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

ABC paulista, fazendo, assim, uso de mão-de-obra mais barata. Os trabalhadores das “três grandes de Detroit” são fortemente sindicalizados, estando congregados através da United Auto Workers – UAW.

Os estudos econômicos estariam a demonstrar o “peso” que os benefícios alcançados aos trabalhadores – planos de saúde, p. ex. – bem como benefícios aos afastados, inclusive, através do chamado banco de empregos, tentando impedir, na visão do sindicato, os despedimentos, teriam sobre o produto final das montadoras americanas em total dissonância com as concorrentes mundiais, no caso, mais especificamente, as montadoras japonesas. Nestas, os trabalhadores não deteriam a cultura da sindicalização e aos mesmos não seria, desta forma, alcançada tal sorte de benefícios. Deste modo, possível às mesmas a adoção de preços mais competitivos por seus produtos, sendo, portanto, concorrentes, desde há muito, importantes.

Assim, estaria sendo discutida pela comunidade americana e, ainda, pela própria UAW, a diminuição de benefícios, de forma a tornar competitivo, economicamente, o produto final das montadoras americanas.

No Brasil, onde as montadoras multinacionais têm, mais proximamente, buscado instalações em regiões que não detêm tradição sindical (Mercedes Benz, em Juiz de Fora, General Motors, em Gravataí e Ford, em Camaçari, entre outras), o que se observou é que tal pretensão decorreu da pretensão esboçada de diminuir o custo do produto, pela redução dos salários e, mais, pela fuga dos espaços industriais onde forte a tradição sindical e robusto o poder reivindicatório, de que é exemplo o território do ABC paulista.

De tal sorte, fortemente premidas ou fustigadas pela crise internacional, com perspectiva de amplo e próximo despedimento, sem o abrigo dos benefícios proporcionados pelas empresas americanas em Detroit, parecem estar os diversos sindicatos de metalúrgicos a aderir acordos que preverão, como de regra, redução de jornada e salário, banco de horas e, em contraposição, alguma garantia de emprego.

Desta sorte, o que se parece afigurar, neste momento, no Brasil e nos EUA, é a busca da manutenção dos empregos, mais do que outros benefícios, na medida em que o enxugamento dos benefícios conquistados pelos sindicatos de trabalhadores, mesmo no exemplo americano, pode representar o futuro do próprio empreendimento econômico com a salvaguarda, ou não, de milhares de postos de trabalho.

Quanto à **legislação e políticas públicas**, não há muito espaço para se falar em um ambiente que tem a competitividade como capacidade de inovação vista como motor da economia da livre iniciativa. Fatores sistêmicos como diferenças salariais, diferentes sistemas tributários e regulatórios somente farão diferença quando as condições organizacionais, tecnológicas e produtivas forem similares.

Todavia, é quando a “mão invisível do mercado” não é capaz de solucionar grandes problemas que surge a necessidade de intervenção estatal através de legislação e políticas públicas.

As políticas públicas nos EUA e na Inglaterra são mal vistas, tendentes a ajudar empresas doentes e a subsidiar gerenciamento incompetente e sindicatos fortes. Já as políticas do Japão são conhecidas por aumentar a competitividade das firmas japonesas.

O setor automobilístico, tanto nos Estados Unidos quanto em diversos outros países do mundo, incluindo o Brasil, é responsável direta e indiretamente pela manutenção de elevado número de postos de trabalho cujo desaparecimento traria consequências severas a qualquer economia.

Desde a eclosão da crise financeira mundial, que eclodiu nos Estados Unidos no segundo semestre de 2008, as montadoras ameaçam com numerosas demissões e pedem socorro aos governos. Mesmo antes da crise as montadoras já enfrentavam a feroz concorrência internacional, buscando adequar-se ao paradigma da nova competição a partir do modelo toyotista de produção.

No Brasil, ao contrário, o ano de 2008 foi o melhor da história da indústria automobilística, sendo que a venda de veículos novos cresceram 11,54% em dezembro, segundo (URL: <http://br.noticias.yahoo.com/s/06012009/40/economia-vendas-veiculos-novos-aumentam-11.html>). A matéria prossegue afirmando que o crescimento foi de 14,15% em relação a 2007, mas o desempenho, no entanto, foi maior durante os meses de janeiro a outubro deste ano e equilibrou o resultado da crise

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

que atingiu a indústria de forma mais intensa a partir de novembro. O presidente da Fenabrave espera um crescimento de 3,13% em 2009, pensar da crise.

Não obstante, o Brasil não é uma ilha isolada da crise. A retomada das vendas decorre de ações firmes e rápidas todas pelo governo com o objetivo de manter a economia aquecida.

Muito bem elaborada e detalhada, merecedora de referência, é a matéria publicada folha on-line (<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u464961.shtml>) elencando um cronograma das medidas tomadas até então pelo governo brasileiro para o enfrentamento da crise. Medidas globais e direcionadas que beneficiaram, além de outros setores, direta e indiretamente o setor automobilístico sem as quais dificilmente seria possível manter o patamar de vendas.

Ainda assim, o setor reage à crise exigindo, por parte dos sindicatos de trabalhadores a aprovação de acordos de redução de salário com redução de jornada de trabalho, conforme autorizado pela Constituição Federal. Assombrados com a possibilidade de despedida, a cada dia, mais e mais assembleias de trabalhadores têm aprovado tais acordos já que as montadoras sustentam que as medidas governamentais não são suficientes para a manutenção de todos os postos de trabalho. As garantias aos trabalhadores são pequenas e se restringem à garantia de emprego durante o período de redução dos salários, nada mais do que três ou quatro meses. Depois desse período não se sabe como será o desempenho montadoras e o destino desses empregados.

Questiona-se sobre a conveniência ou não da intervenção estatal na economia com a finalidade de salvar empresas da falência. Os críticos dizem que a hipótese é de "privatização dos lucros e socialização dos prejuízos". Ou seja, enquanto a indústria automobilística auferia lucros astronômicos vigorava o modelo liberal, com livre mercado e livre iniciativa e um mínimo de intervenção estatal. Todavia, em tempos de crise e baixa ou nenhuma lucratividade o estado deve participar com a sua parte para manutenção do funcionamento dessas empresas. A melhoria do desempenho da indústria automobilística depende da superação dos desafios apresentados pela conjuntura externa. Uma maior integração comercial regional seria um avanço importante, assim como a entrada em novos mercados que apresentem elevado potencial de crescimento, como o africano, do oriente médio e do leste europeu.

Entretanto, não existem verdades absolutas. O mercado se mostrou incapaz de resolver a crise gerada pelo setor financeiro e a intervenção estatal é necessária para a manutenção da ordem econômica do país. A indústria automobilística ainda é setor estratégico e mantém uma cadeia produtiva capaz de empregar numerosa mão-de-obra. Não se trata, portanto, simplesmente de socorro a empresas à beira da falência mas adoção de medidas governamentais capazes de minimizar os efeitos da crise internacional em benefício da sociedade.

Referências bibliográficas:

1. A. Federico. Metalúrgica, gestão de processos, excelência na gestão. Case: Gestão por processos em indústria metalúrgica. Disponível em: <http://www.via6.com/topico.php?tid=128616>. Acesso em: 6 fev. 2009.

2. CAMARGO, Carla Regina; SALARO, Carlos Eduardo; ROSA, Fernando da Silva; GARCIA, Ivana Maria de Freitas Carvalho; RIBEIRO, Rodrigo Singulani; PROFETA, Rogério Augusto. Criatividade e benchmarking a diferença na metalúrgica Suzuki. In: CONVIBRA 04 CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. Faculdade de Administração de Santa Cruz do Rio Pardo, FASC, Santa Cruz do Rio Pardo, SP, Brasil.

3. DOLAN, Matthew. Uaw, big three discuss ending idle-workers plan. The wall street journal digital network, 1 de dez. de 2008. Disponível em: http://online.wsj.com/article/SB122808354143667317.html?mod=googlenews_wsj. Acesso em 6 fev.2009.

4. FOLHA DE SÃO PAULO DIGITAL. São Paulo: Empresa Folha da Manhã S.A. Diário. Disponível em: www.folha.com.br. Acessos diversos.

- ◀ volta ao índice
- ▲ volta ao sumário

5. JORNAL SINDIMETAL. Curitiba, nº 32, julho, agosto 2004. Disponível em: www.sindimetal.com.br. Acesso em 6 fev, 2009.

6. NASCIMENTO, Rejane; SEGRE, Lídia Micaela; MARTINS, Marcos Antonio. Flexibilidade Produtiva e o modelo de competência: estudo de caso no setor automobilístico brasileiro. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. ABEPRO. Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil, p 1-8, 21 a 24 de outubro de 2003.

7. QUINN, James. Us auto workers union pledges help for big three. **Telegraph**, 3 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/3546702/US-carmakers-U>. Acesso em: 6 fev.2009.

8. ROBINSON, Eugene. Detroit: get a clue. **The Washington post company**, 21 de novembro de 2008. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/11/20/AR20081120030>. Acesso em: 6 fev.2009.

9. SUTTON, Bob. The auto industry: thoughts about why GM executives are clueless and their destructive 'no we can't' mindset. 20 de novembro de 2008. Disponível em: http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2008/11/the-auto-industry-bailout-thoughts. Acesso em: 6 fev.2009.

10. SOUZA, Ivo Rodrigues; MUNARO, Tiago. O clima organizacional em uma indústria metalúrgica do oeste catarinense. Disponível em: www.google.com. Acesso em: 6 fev. 2009.

11. VEJA DIGITAL. São Paulo: Editora Abril. Semanal. Disponível em: www.veja.com.br. Acessos diversos.

12. ZERO HORA DIGITAL. Porto Alegre: RBS. Diário. Disponível em: www.zerohora.com.br. Acessos diversos.

13. (Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001 35, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990)

14. (Daniela Barea Sândi, A crise e o fantasma do desemprego, Zero Hora, 15.01.2009).

15. http://www.terra.com.br/istoedinheiro/433/retrospectiva/desmonte_montadoras.htm

16. (<http://veja.abril.com.br/cronologia/industria-automobilistica/index.html>)

17. (ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO DE MONTADORAS E FORNECEDORES DE AUTOPEÇAS NO BRASIL, James Manoel Guimarães Weiss, http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t5410.pdf)

18. FERREIRA, Tiago Toledo e Pinhão, Caio. Indústria Automotiva na América do Sul. BNDES. Informe Setorial, 08. Novembro/2008.

19. (COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990, Christian Luiz da Silva, Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001 35, http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf)

20. (<http://revistaautoesporte.globo.com/Revista/Autoesporte/0,,EMI18391-10142-2,00-ASCENSAO+E+QUEDA+DAS+MONTADORAS+AMERICANAS.html>)

21. (<http://pitstopbrasil.wordpress.com/2008/07/21/crise-americana-faz-montadoras-reduzirem-producao/>, Por *Fillipe Vivas*, Crise americana faz montadoras reduzirem produção)

22. (Ladeira abaixo: as montadoras americanas estão ficando sem tempo ou sem opções?, Publicado em: 12/11/200, <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1607&language=portuguese&specialId=>)

23. Bibliografia citada nos rodapés da parte I.