

## INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NACIONAL – VARIAÇÕES ENTRE O DETERMINISMO E O VOLUNTARISMO ORGANIZACIONAL

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza<sup>1</sup>  
RAMEZANALI, Mehran<sup>2</sup>

### Resumo

Este estudo objetivou identificar aspectos da evolução histórica da indústria automotiva nacional e as variações ocorridas referentes à sua natureza e estruturação em relação ao ambiente, a partir dos movimentos e ações no nível macroorganizacional. Justifica-se o setor automotivo como objeto de estudo em face de seu dinamismo, competitividade e relevância nacional. Trata-se de estudo qualitativo, longitudinal, teórico-descritivo com uso de pesquisa bibliográfica e documental, a partir dos pressupostos determinista e voluntarista nas 4 visões organizacionais constantes do modelo metateórico de Astley e Van de Ven (1983). Conclui-se que a evolução do setor pode ser caracterizada em 3 grandes eras (implantação e desenvolvimento do setor; competição interna em um mercado protegido; e, competição globalizada) e 6 diferentes momentos das visões organizacionais: 1) até 1960 - Sistêmico-Estrutural; 2) década de 1960 - Escolha Estratégica no nível micro e Seleção Natural no nível macro; 3) décadas de 1970 e 1980 - Ação Coletiva; 4) início anos 1990 - Seleção Natural; 5) meados da década de 1990 - Ação Coletiva; e, 6) anos de 2000 - Escolha Estratégica. As perspectivas determinista e voluntarista não são excludentes, mas necessárias em conjunto para avaliação dinâmica das interações organizacionais.

Palavras-chave: indústria automobilística; competitividade; Análise Macro Organizacional.

### Abstract

This study aimed to identify aspects of the historical evolution of the national automobile industry and variations occurred relating to its nature and structuring in relation to the environment, from the movements and actions in level macro-organizational. It is the choice of the automotive sector as an object of study, in the face of its dynamism, competitiveness and national relevance. This qualitative, longitudinal, theoretical-descriptive study and that used bibliographic and documentary research, from assumptions of organizational visions appearing in metatheoretical nature Astley and Van de Ven's model (1983). It is concluded that the evolution of the sector can be characterized in three major eras (implantation and development of the sector; internal competition in a protected market; and, globalized competition) and six different moments of organizational visions: 1) until 1960 - Systemic-Structural; 2) years of 1960s - Strategic Choice at the micro level and Natural Selection in a macro level; 3) decades of 1970 and 1980 - Collective Action; 4) early 1990s - Natural Selection; 5) middle of the 1990s - Collective Action; and, 6) years of 2000s - Strategic Choice. The prospects of determinism and voluntarism are not mutually exclusive, but necessary together for dynamic evaluation of organizational interactions.

Keywords: Automotive Industry; Competitiveness; Macro-Organizational Analysis.

<sup>1</sup> Doutor em Administração e Turismo (UNIVALI); Mestre em Gestão Estratégia de Negócios (UFRRJ); Administrador (UERJ).

<sup>2</sup> Doutor em Administração e Turismo (UNIVALI).

## 1 Introdução

O setor automotivo teve papel fundamental na formação e consolidação do parque industrial nacional, se tornou um dos mais dinâmicos do mundo. Também, possui forte participação na balança comercial, na geração de empregos e qualificação da força de trabalho nacional e na movimentação de uma complexa rede de fornecedores. A produção interna de automóveis no país foi em 1957 de 1.166 unidades e em 2010 atingiu 2.825.974 unidades.

Ao longo de 90 anos no Brasil, as organizações do setor se articularam para a consecução dos objetivos de crescimento, lucratividade e sustentabilidade junto aos diversos atores presentes em seu ambiente de atuação, numa característica de estrutura oligopolista. Os principais movimentos das organizações automotivas podem ser caracterizados em 3 grandes eras: implantação e desenvolvimento do setor - de 1919 até 1960, período em que surgiram muitas empresas no setor; competição interna - décadas de 1970 e 1980, no qual 4 empresas (Ford, General Motors (GM), Volkswagen (VW) e Fiat) influenciaram e determinaram as condições competitivas e as políticas governamentais para o setor, mediante atuação da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA); e, competição globalizada - desde 1990, na qual vários competidores mundiais foram atraídos pela pujança e rentabilidade vislumbradas no mercado nacional.

Justifica-se a escolha do setor automotivo como objeto deste trabalho pelo dinamismo, competitividade e relevância histórica no processo de industrialização nacional. A análise objetivou identificar as variações referentes à natureza, à estruturação e à tomada de decisão das organizações em relação ao ambiente, mediante uso das perspectivas do determinismo e do voluntarismo presentes no modelo metateórico de Astley e Van de Ven (1983).

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi organizado em 6 seções: introdução; metodologia; pressupostos de estudo; evolução da indústria automobilística nacional; análise evolutiva com uso das perspectivas voluntarista e determinista; e, conclusões e sugestões.

## 2 Metodologia

O trabalho consistiu de um ensaio teórico-descritivo (qualitativo) sobre a evolução do segmento automotivo nacional, baseado na identificação dos movimentos e fatores de influência principais no decorrer de sua existência em relação ao ambiente, nos níveis macro e micro

organizacional e das orientações determinista ou voluntarista. Para obtenção dos dados e das informações sobre a evolução longitudinal da indústria automobilística, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, delimitadas ao segmento de produção de automóveis no Brasil. Ao final, buscou-se identificar as ações empreendidas pelas organizações do segmento para melhor adaptação ou alteração do ambiente competitivo em uma perspectiva temporal de 1919 até 2010, classificando-as nas visões ou quadrantes do modelo metateórico de Astley e Van de Ven (1983): Ação Coletiva, Escolha Estratégica, Seleção Natural e Sistêmico-Estrutural.

### 3 Pressupostos Teóricos

Nos últimos decênios as mudanças e fatores ambientais exercem cada vez maior interferência no âmbito das organizações e requerem a capacidade de respostas gerenciais e de tomadas de decisões adequadas e em tempo real, porém em realidades cada vez mais incertas, turbulentas e ambíguas. Decisões que possibilitam às organizações buscarem melhores condições para atingir sua finalidade precípua, que se refere a sobreviver em ambientes competitivos. Contudo, nem sempre se consegue alcançar um nível de resposta adequado, imediato e consciente às pressões impostas, o que faz com que muitas organizações pereçam. A elaboração de estratégias que buscam neutralizar as ameaças impostas e as variáveis contingenciais ambientais consiste em uma forma eficaz para sobreviver e evitar a extinção.

Várias correntes de pensamento surgiram nas últimas décadas no campo das teorias organizacionais que buscam identificar, descrever, explicar e até prescrever possíveis formas de relacionamento das organizações com o ambiente. Diferentes concepções teóricas, como a ecologia das organizações (HANNAN; FREEMAN, 1977; EMERY; TRIST, 1973); as interações interorganizacionais (ALDRICH; PFEIFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978), a teoria da dependência de recursos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991) e o isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), assinalam a existência de divergências sobre a percepção, a capacidade e a condição de relacionamento entre as organizações e o ambiente.

Tais divergências e debates sobre o processo de adaptação organizacional têm se concentrado entre duas visões mutuamente exclusivas. Uma determinista, que considera o ambiente como elemento principal que determina as estratégias e as ações da organização, e outra voluntarista ou estratégica que defende a capacidade da organização em manipular ou alterar o ambiente, a partir da percepção de seus tomadores de decisão que definem as escolhas estratégicas (HREBINIAK; JOYCE, 1985; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

As relações interorganizacionais podem ser visualizadas a partir do entendimento das organizações como integrantes de um todo, e não isoladas, como sistemas formados por subsistemas, que são compreendidos em sistemas maiores que existem em estado de mudança dinâmica uns em relação aos outros (EGRI; PINFIELD, 2007). Este enfoque assimila(?) que um problema organizacional deve ser compreendido a partir das influências de diversos fatores e de um sistema maior de relacionamentos com todos os elementos do ambiente. As pressões ambientais precisam ser compreendidas em um enfoque mais amplo e com suas condições de origem, forças e direções que influenciam mais diretamente os relacionamentos interorganizacionais, o que requer uma capacidade de análise e síntese dos fatos.

Astley e Van de Ven (1983) procuraram aglutinar essas perspectivas e demonstrar suas diferenças em relação ao papel do ambiente no contexto das organizações e da tomada de decisão para compreensão das distinções teóricas, mediante emprego de um esquema metateórico. Para os autores, o interesse das questões de pesquisa a respeito de organizações complexas deveria, em primeiro lugar, admitir ambas as visões: determinista e voluntarista; e segundo, justapor estas visões para estudar as interações e interdependências recíprocas existentes nos processos de adaptação organizacional. Na orientação voluntarista, o foco está no indivíduo como agente autônomo, proativo e autodirigido, considerado como a unidade básica de análise e fonte de mudanças na vida organizacional. Já a abordagem determinista focaliza a estrutura do contexto em que as ações se desenrolam, pois estas definem e regem os comportamentos individuais e a vida organizacional (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Para Astley e Van de Ven (1983) as perspectivas voluntaristas e deterministas são necessárias de modo conjunto para uma avaliação das interações organizacionais ao longo do processo de gestão. De tal ordem, que se deve evitar ter uma visão parcial da realidade, e sim, buscar entender que a interação entre diferentes perspectivas facilita o melhor entendimento da vida organizacional, pois as duas abordagens não são excludentes, mas necessárias para uma avaliação dinâmica das organizações. O foco de entendimento está em como as visões se inter-relacionam e produzem tensões que estimulam a ocorrência de mudanças ao longo do tempo e como estas devem ser observadas.

O aumento do pluralismo teórico na literatura sobre a complexidade das organizações representa estímulos para descobertas de novos aspectos da vida organizacional e para o aguçamento da indagação crítica. Entretanto, também fomenta uma compartimentalização teórica excessiva, o que facilita a perda de vista do relacionamento entre as várias escolas de

# Gestão & Sociedade

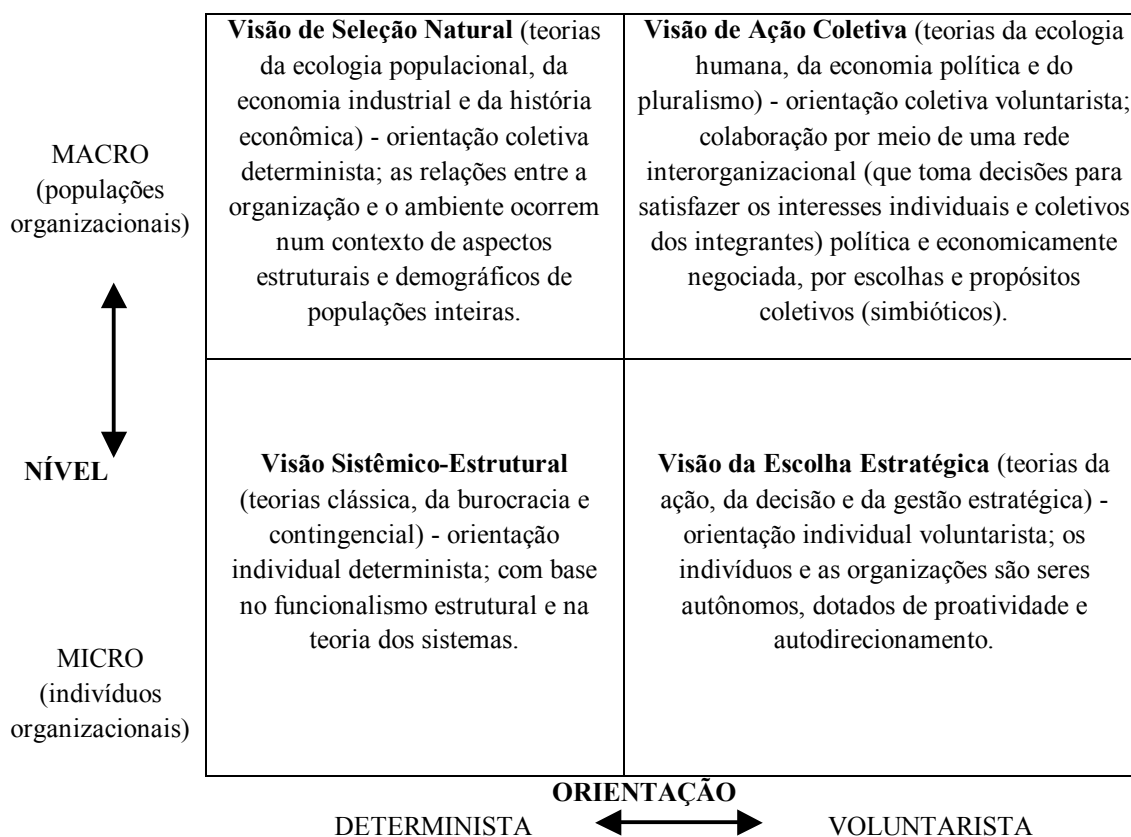
Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

pensamento, pois toda e qualquer escola individual de pensamento oferece apenas uma explicação parcial da realidade (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Para facilitar a compreensão deste pluralismo, Astley e Van de Ven (1983) delinearam um esquema composto por 4 visões diferentes de estrutura, do comportamento, da mudança e dos papéis gerenciais, que constituem paradigmas sobre as teorias, ideologias e práticas organizacionais. Os autores mostram as contradições entre as teorias contrastantes e reúnem várias interpretações dialéticas sobre a vida organizacional. Também preservam a autenticidade das teorias, mas tentam alcançar certa integração em suas fontes de tensão.

O esquema metateórico relaciona por semelhanças e divergências o pluralismo teórico vigente no campo organizacional em 4 visões ou quadrantes formados pela justaposição das diferentes escolas de pensamento numa matriz (2x2): análise do nível micro ou macro organizacional (individual ou coletivo); e, ênfase nas premissas de orientação organizacional (determinismo ou voluntarismo) (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). A Figura 01 traz o modelo e as principais teorias representadas e suas características fundamentais:

**Figura 01: Visões da Organização**



Fonte: Adaptado de Astley e Van de Ven (1983)

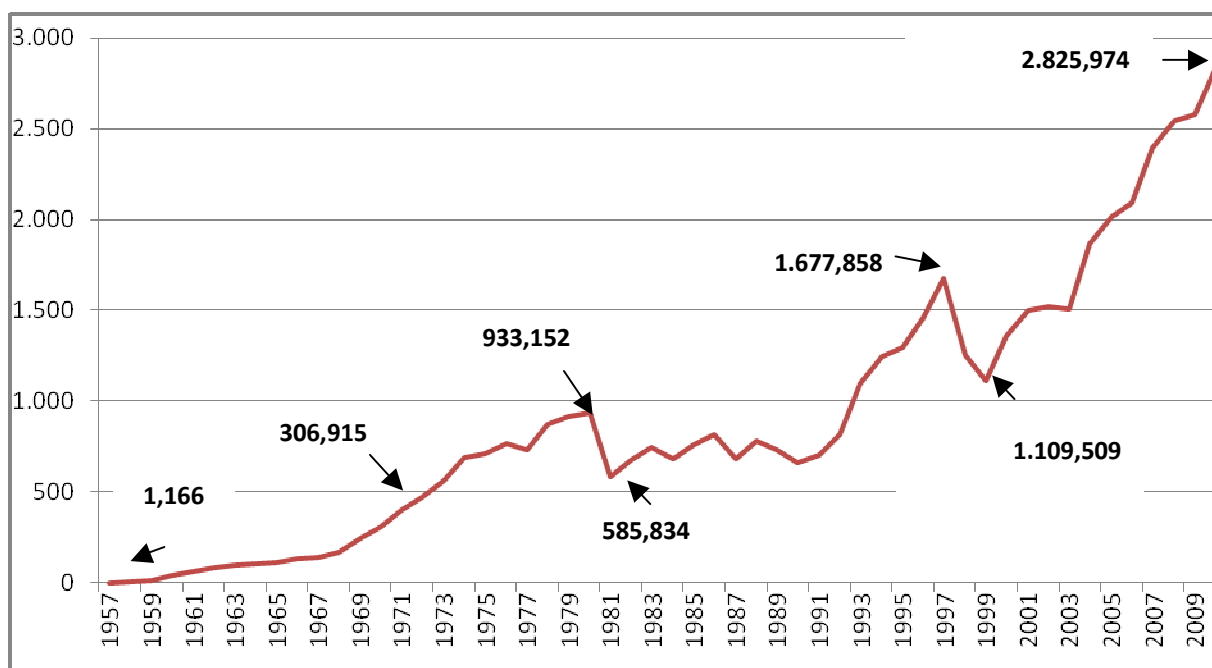
O estudo dos diferentes cruzamentos entre as visões propicia melhor compreender as relações dialéticas entre as forças de conflito, coerção e ruptura com as forças de consenso, unidade e integração que influenciam e se alternam no âmbito das organizações, tanto no nível micro (individualizado) como macro (coletivo) (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Como ideia básica de trabalho, optou-se pela análise do debate entre as visões da Seleção Natural e da Ação Coletiva das organizações, no nível macro (populacional), referente se deve o ambiente ser visto como um agregado simples de organizações governadas por forças econômicas externas, ou como uma coletividade integrada de organizações governadas por suas próprias forças políticas e sociais internas? Todas as organizações de uma população compartilham certos “elementos-chave” que constituem sua “forma comum”. Entretanto, também são dotadas de mútua vulnerabilidade ao ambiente, o que explica a ocorrência e a distribuição de diferentes espécies de organizações em condições ambientais distintas (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

#### **4 Indústria Automotiva Brasileira - Panorama Evolutivo**

O contexto de evolução e os fatos marcantes, as forças, as ações e as reações dos integrantes da indústria automobilística propiciam condições para se tentar compreender as relações e os movimentos referentes à natureza e estruturação das organizações em relação ao ambiente. Sobre essas considerações, efetuou-se breve consideração sobre seu processo evolutivo no país, em face das mudanças e das alterações ambientais ocorridas. É importante denotar seu forte crescimento ao longo do processo de consolidação do setor, pois de 1.166 unidades produzidas em 1957 saltou para 2.825.974 em 2010, conforme a Figura 02:

Figura 02 – Evolução da produção de automóveis no Brasil



Fonte: adaptado de ANFAVEA (2011)

A Figura 02 permite visualizar que, no período de 1957 até 2010, existiu nítida tendência de crescimento, com forte expansão produtiva a partir de 2000. Porém, identificam-se 2 momentos de interrupção nesta tendência, que foram: de 1978 a 1991, período de brusca queda seguida de estabilização; e, outro, de 1997 a 1999, com forte redução de produção.

É necessário compreender o contexto de origem do setor automotivo no país, bem como os fatos marcantes de seu crescimento e de desenvolvimento, a partir das forças, ações e reações de seus integrantes face às mudanças e alterações ambientais ocorridas. Foram identificados que os principais movimentos formam três grandes eras: implantação e desenvolvimento do setor (até fins da década 1960); competição interna em um mercado protegido (décadas de 1970 e 1980); e, competição globalizada (a partir de 1990).

#### 4.1 Um setor industrial em formação (até a década de 1960)

O setor automotivo no Brasil surgiu no país em fins da década de 1910 com a instalação de empresas de importação de veículos, porém o início da produção de automóveis ocorreu com a instalação da VW (1919), da Ford (1919) e da GM (1925) para importação, montagem local e realização de serviços de manutenção de veículos na cidade de São Paulo (BOTELHO, 2002). A

produção era voltada para atender a alta elite econômica e tinha por características: peças importadas das matrizes (não havia capacidade de fornecimento local adequada), modelos únicos, com longo ciclo de vida e pequena variação nos atributos oferecidos (ROTTA; BUENO, 2000).

Nas décadas de 1940 e 1950, o panorama mudou devido aos esforços de integração e industrialização nacional, como a construção de rodovias e a transferência da capital para Brasília aumentaram a importância do automóvel no projeto de interiorização do país. Houve a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) para estimular a produção nacional de veículos e componentes, via instalação de montadoras e fábricas (estrangeiras e nacionais), e para equilibrar a balança de pagamentos afetada pelas importações do setor. À época foram concedidos benefícios às empresas interessadas, como: financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos destinados à instalação e ampliação industrial e taxas de câmbio mais favoráveis para importação de peças.

Os esforços resultaram no maior complexo industrial automobilístico da América Latina ao final dos anos de 1950. Várias empresas (Mercedes-Benz, VW, GM, Toyota, DKW-Vemag, Willys-Overland e Ford) instalaram fábricas ao redor da cidade de São Paulo, atraídas por: trabalhadores com bom nível educacional e de baixo custo, incentivos municipais, construção e pavimentação de rodovias, infraestrutura urbana e rede de fornecedores de autopeças. Essas empresas caracterizavam-se pelo elevado grau de verticalização e de importação de componentes, porém havia pouca competição em face de uma demanda superior à capacidade de oferta de veículos (ARBIX, 2000; SCAVARDA; HAMACHER, 2001; BOTELHO, 2002; AMANN *et al.*, 2006; ANFAVEA, 2007). Destaca-se a criação da ANFAVEA, em 1957, para defesa dos interesses da indústria automotiva como um todo.

A década de 1960 consolidou o setor automotivo nacional. Porém o surto do desenvolvimento econômico-industrial anterior sofreu um frear. Aliado a isto, os movimentos de competição, as negociações, as absorções e as aquisições de outras indústrias de origem nacional e estrangeira resultaram em um setor concentrado em apenas 3 montadoras (VW, Ford e GM), que se tornaram as principais atuantes no mercado. Empresas que melhor adaptaram-se aos fatores impostos pelo ambiente (taxação alta às importações e incentivos à instalação de novas indústrias) e que ampliaram os processos de verticalização industrial e de desvinculação dos modelos em relação às matrizes de origem. Nesse período, as empresas fortaleceram a ANFAVEA para que representasse os interesses do setor junto aos governos federal e paulista. As reduções dos custos de fabricação tornaram o automóvel mais acessível a uma gama maior



de consumidores, porém ainda de difícil acesso à classe média. As redes de lojas de departamentos nos centros urbanos tornaram-se os principais pontos de distribuição/vendas dos veículos aos consumidores finais.

## 4.2 Reestruturação em um período conturbado (décadas de 1970 e 1980)

A década de 1970 foi caracterizada por novo impulso ao desbravamento do interior e de crescimento e industrialização. O governo pressionou a nacionalização completa dos processos produtivos, ampliação da capacidade das montadoras instaladas e da geração de empregos. As montadoras criaram redes exclusivas de concessionárias para a venda direta aos consumidores, impulsionadas por mecanismos governamentais de concessão de crédito. O setor crescia cerca de 20% ao ano e passou a exportar.

Nessa era, dois acontecimentos interligados alteraram o nível de acomodação do setor: a crescente sindicalização dos trabalhadores paulistas gerou impactos nos custos das montadoras devido às reivindicações trabalhistas e ocorrência de greves, além de problemas nas relações com o governo; e, a instalação da italiana Fiat em Betim/MG, devido à inexistência de pressões dos sindicatos e baixo custo de mão de obra, apesar da falta de fornecedores de peças na região (ANFAVEA, 2007). A Fiat conseguiu romper as barreiras de entrada no setor em face do projeto de desenvolvimento de um veículo a álcool, que se tornou bandeira do governo federal à época, para incentivar pesquisas de um combustível alternativo ao petróleo, e levou a empresa a aproximar-se das líderes de mercado no setor.

Nos anos de 1980, período da redemocratização do país, poucas mudanças ocorreram no ambiente competitivo da indústria automotiva nacional, porém foram anos muito conturbados e de oscilação econômica face à estagnação do país com baixo crescimento econômico, hiperinflação de preços, crises econômicas mundiais sucessivas, queda da produção industrial, nível de empregos e renda da população, grande instabilidade política, greves nacionais, redução de investimentos estrangeiros e endividamento interno e externo (ARBIX, 2000). No início da década, ocorreu um pico de produção para atender uma demanda reprimida, porém, em seguida, a produção de veículos recuou bastante (ROTTA; BUENO, 2000). A saída foi focar nas exportações, porém isto exigiu mudanças estruturais em todo o processo produtivo e na reorganização do setor (RESENDE; CARDOSO, 1998). Tarefa esta nada fácil, em razão da política de industrialização e substituição de importações que protegeu o setor por décadas e

permitiu boas margens de lucro, porém baseada em mínimos investimentos em produtividade, qualidade e redução de custos (AMANN *et al.*, 2006).

O setor nacional apresentava inércia produtiva, obsolescência tecnológica, uso intensivo de mão de obra e acomodação das montadoras, pois havia pouca competição interna e as elevadas taxas de importação inviabilizavam novos competidores no mercado. Com isto os veículos eram muito básicos e com pouco valor agregado aos consumidores (BOTELHO, 2002). Neste período, os investimentos em desenvolvimento de tecnologias e produtos foram poucos, o que aumentou o descompasso em relação aos países industrializados e resultou em perda de competitividade internacional. Assim, o setor voltou-se então para o mercado interno (com independência das matrizes), mediante pequena diversificação de modelos, redução do ciclo de vida dos produtos e ampliação do mercado para a classe média-baixa (RESENDE; CARDOSO, 1998; ROTTA; BUENO, 2000).

### 4.3 Competição global no setor (décadas de 1990 e 2000)

O início dos anos de 1990 foi conturbado para o setor automotivo nacional em face das medidas econômicas tomadas pelo governo federal para conter a inflação vigente, tais como as restrições de circulação monetária e de concessão de crédito que impactaram negativamente na produção e vendas de veículos anuais. O setor padecia de baixos níveis de produtividade, defasagem tecnológica, pouca competitividade e altos custos produtivos. Para reverter esta situação, foi efetivado um acordo entre governo, indústrias, concessionárias e trabalhadores, no qual foram traçadas metas para gerar efeitos positivos no setor: reduções tributárias, garantias de manutenção de empregos, prazos de financiamento ampliados e redução de preços aos consumidores (ANFAVEA, 2007).

Ao mesmo tempo, a globalização gerou forte reestruturação nos segmentos industriais, na produção e no comércio mundial, o que acirrou a competição econômica em face: da saturação dos mercados industrializados e da perspectiva de crescimento dos mercados de países emergentes. O Brasil passou a destacar-se no planejamento estratégico das empresas, sobretudo com investimentos efetuados no processo de reestruturação do setor automotivo, relacionados a novas técnicas de produção e estratégias de vendas e *marketing* voltadas para os mercados emergentes (ROTTA; BUENO, 2000).

A indústria automotiva nacional expandiu-se a partir de 1997, com: crescimento da demanda interna; reestruturação da cadeia de suprimentos; recordes de produção e de vendas; adoção da liberalização comercial; reestruturação administrativa e organizacional; atração de investimentos estrangeiros diretos; e, novos participantes no mercado (SCAVARDA; HAMACHER, 2001). Isto se deu pelos impactos da globalização, mas também por fatores políticos internos que transformaram bastante o panorama do segmento automotivo nacional e inseriram o país no cenário internacional, dentre eles podem ser destacados:

a) Abertura econômica do mercado brasileiro (1990) com a redução das taxas de importações e eliminação das políticas de reservas de mercado em vários segmentos. Isto gerou competição e a incorporação de tecnologias e aumento da importação de peças e veículos semiprontos/prontos, mas também o fechamento de empresas fornecedoras que não conseguiram competir (BARROS; GOLDENSTEIN, 1997);

b) Programa de incentivo a produção de carros populares (1993), por meio da isenção do Imposto de Produtos Industrializados (IPI), o que gerou redução dos preços, atração de investimentos e desenvolvimento tecnológico (ROTTA; BUENO, 2000);

c) Plano Real (1994) – gerou estabilidade monetária com a erradicação da inflação e permitiu condições para planejamento de médio e longo prazo, além de estimular o consumo devido à ampliação da concessão de crédito ao consumidor e de elevação real dos salários. O plano dinamizou e internacionalizou a economia brasileira e privilegiou o setor automotivo, por acreditar em seu potencial de modernização industrial e de reestruturação tecnológica, capazes de permitir novos acessos ao mercado mundial (BARROS; GOLDENSTEIN, 1997);

d) Mercado Comum do Cone Sul/MERCOSUL (1995) - mecanismo de integração para proteger e fortalecer a economia regional e que previa igualdade tributária entre países membros (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai), o que conduziu a um comércio quase livre de produtos automotivos, mediante acordos de integração (AMANN *et al.*, 2006);

e) Instituição do Regime Automotivo Brasileiro/RAB (1995) - política de concessão de benefícios, redução de impostos e definição de sistema de compensações entre importações e exportações para realização de investimentos por indústrias automotivas instaladas/a instalar no país. A finalidade era gerar excedentes na balança

comercial e auxiliar na consolidação do Mercosul e na reestruturação das empresas nacionais do setor (ARBIX, 2000; BOTELHO, 2002; GUEDES; FARIA, 2002).

A conjunção dos fatores citados gerou o fortalecimento e a modernização da indústria automotiva nacional, com maior confiança no mercado e impactou nas decisões de investimento. O setor ampliou e internacionalizou, porém de modo defensivo e conservador, para salvar sua participação em um ambiente global competitivo. Assim, VW, Fiat, GM e Ford passaram a competir realmente pelo mercado e construíram novas plantas industriais ou ampliaram as existentes para lançamento de marcas e modelos, por meio de suas estruturas de produção, distribuição e comercialização para manter o mercado (ROTTA; BUENO, 2000).

Em fins da década de 1990 novas empresas adentraram o mercado nacional: Honda, Renault/Nissan, Mitsubishi, Toyota e Peugeot/Citrôen. As montadoras passaram a atuar em diferentes mercados e segmentos e cada vez mais adotaram estratégias coordenadas globalmente, porém com filiais dotadas de autonomia relativa para adequação às especificidades e aos desejos dos consumidores locais. Uma solução adotada foi a consecução de alianças com concorrentes e fornecedores e formas de produção inovadoras, com compartilhamento de linhas de produção. Essas alianças propiciam benefícios de compras em escala e modularização no fornecimento dos componentes com a participação de fornecedores na elaboração de novos projetos de veículos, o que ocasiona custos produtivos mais baixos (SCAVARDA; WERMELINGER; HAMACHER, 2005).

Na década de 2000, surgiram novos entrantes ávidos em conquistar parcelas do mercado brasileiro e que passaram a competir com os líderes do setor. Empresas chinesas e coreanas introduziram novas opções de escolha para os consumidores com base em carros mais confortáveis e com preços competitivos. O setor cresceu graças ao aumento do número de empresas, diferenciação na oferta de modelos, surgimento de novos segmentos/nichos de competição (utilitários esportivos, compactos, alto luxo etc.), produtividade e expansão do mercado interno, impulsionada pelas políticas governamentais cambial, de redução tributária do Imposto de Produção Industrial (IPI) e de concessão de crédito.

## 5 Análise Evolutiva da Indústria Automotiva Nacional – Voluntarismo e Determinismo

As ações e movimentos em relação ao ambiente das empresas do setor automotivo nacional em suas três principais fases evolutivas, sob as perspectivas de Astley e Van de Ven (1983), podem ser caracterizados em seis diferentes momentos: até 1960; década de 1960; décadas de 1970 e 1980; início da década de 1990; meados da década de 1990; e anos 2000.

Desde 1919 até fins da década de 1950, o setor pôde ser caracterizado como Sistêmico-Estrutural, pois as organizações agiram de forma individualizada, em adaptação determinada e reativa aos estímulos ambientais externos, ou seja, com foco determinista e abordagem micro. Os gestores tomavam decisões e determinavam estratégias a partir de informações referentes às variações e demandas ambientais de livre iniciativa e competição. O foco das decisões estava na coleta de informações sobre o ambiente e no uso de critérios técnicos adequados (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Porém, a criação da ANFAVEA em 1957 foi fruto de uma articulação coletiva (voluntarista) em prol dos interesses da indústria.

No início da década de 1960, o setor pode ser enquadrado como de Escolha Estratégica no nível micro e de Seleção Natural no macro, pelo fato das ações e das escolhas dos gestores das organizações terem por base uma orientação individual voluntarista, autônoma, proativa e autodirecionada. Mas, as forças ambientais de livre e intensa competição possibilitaram que a sobrevivência das organizações fosse independente das ações tomadas de forma isolada, em um processo naturalmente seletivo, à mercê do ambiente, dentro de uma abordagem voluntarista, que gerou redução de concorrentes e concentração do mercado em três grandes organizações. Assim, o processo destas escolhas estratégicas foi relativamente limitado.

As décadas de 1970 e 1980 relacionam-se com a Ação Coletiva, voluntarista, de pouca competição por mercado e de barreiras existentes à entrada de novos produtos e empresas estrangeiras. O período teve brusca queda de produção seguida por anos de estabilização. As empresas dominantes trataram de aproveitar e ampliar as restrições e barreiras competitivas impostas pela política de nacionalização do mercado. Moldaram o ambiente a seu favor e com a articulação de interesses políticos e econômicos por meio da ANFAVEA.

Astley e Van de Ven (1983) afirmam que isto pode ocorrer por meio da construção de um ambiente social, regulado e controlado para mediar os efeitos do ambiente natural. As empresas pouco investiam, tinham custos baixos e alta lucratividade com linhas de montagem

de intensiva utilização de mão de obra e pouco investimento tecnológico. A exceção a este modo de ação foi o desenvolvimento de motores a álcool, em atenção às pressões governamentais (determinismo). A chegada da Fiat não alterou o dinamismo do setor, pois a demanda permaneceu além da oferta e havia falta de opções de escolha para os consumidores.

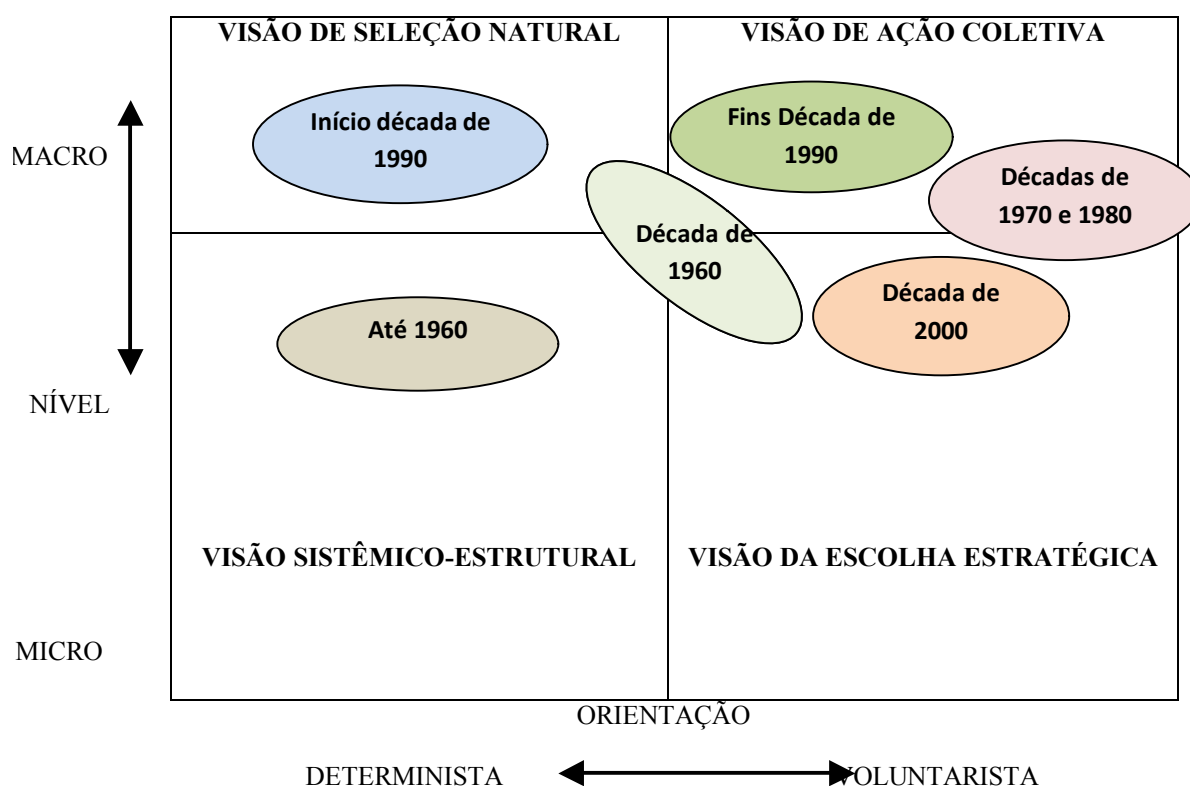
A análise do setor no início da década de 1990 permite identificar a Seleção Natural, pois este período foi marcado pela retirada de todas as barreiras de proteção do setor nacional e uma mudança brusca em direção a uma competição livre. As empresas que atuavam em um oligopólio no setor foram surpreendidas com uma imediata exposição global derivada da entrada de novos concorrentes, dos impactos do aumento de opções de compra para os consumidores, de preços livres, das melhorias de qualidade e do incremento tecnológico. Tiveram que recuperar a condição de competitividade interna. O processo estratégico tornou-se limitado pelas mudanças ambientais, em um determinismo macro (Seleção Natural).

Em meados da década de 1990 as principais empresas (Fiat, Ford, GM e VW) pressionaram o governo para manter o mercado sob seu domínio e obterem subsídios para investimentos em inovações tecnológicas e reestruturação, com vistas a suportar os novos padrões competitivos vigentes no mercado interno. Os gestores efetuaram negociações e manobras políticas para defesa do setor, características inerentes à Ação Coletiva.

A competição no setor ampliou-se nos anos de 2000 para um nível em que as decisões individuais visavam reagir ao ambiente mediante inovações tecnológicas constantes e assimilação de processos produtivos em nível mundial, mas com atenção às necessidades e demandas dos mercados locais. Esses fatores resultaram em atitudes de independência das organizações em relação às suas matrizes para definição de estratégias locais, nichos de atuação e produtos. Um período de competitividade extrema que pode ser identificado como concernente à Escolha Estratégica. Contudo, a entrada forte de novas empresas diluiu o poder das montadoras tradicionais do mercado (VW, GM, Ford e Fiat). Em fins da década, as montadoras chinesas e coreanas adentraram o mercado com campanhas de *marketing* com muita força e mudaram nível de competição, além da ampliação dos segmentos do mercado com a oferta de produtos com maior valor agregado e preços competitivos ao consumidor.

As diferentes perspectivas de entendimento das ações e movimentos das organizações do setor automotivo brasileiro ao longo de sua existência podem ser visualizadas no esquema metateórico proposto por Astley e Van de Ven (1983), como mostra a Figura 03:

**Figura 03: Movimentos do setor automotivo e as perspectivas de Astley e Van de Ven**



A Figura 03 denota que a orientação voluntarista tem tido certa preponderância a partir da consolidação do setor no país. O que demonstra que o setor tem um alto grau de organização que objetiva atuar sempre em busca de melhores condições para seus integrantes (ditados por Fiat, Ford, GM e VW), quase sempre mediadas pela ANFAVEA, frente aos diferentes níveis de *stakeholders*, principalmente quanto aos governos federal e estadual.

## 6 Considerações Finais e Sugestões

Este trabalho objetivou identificar as variações referentes à natureza e a estruturação das organizações do setor automotivo nacional em relação ao ambiente, mediante uso das

dimensões macro e micro organizacional e das orientações determinista e voluntarista de ação constituintes do modelo de Astley e Van de Ven (1983). Teve por limitação o foco em uma análise longitudinal qualitativa, a partir de documentos e bibliografias disponíveis. Assim, não tencionou analisar a evolução e os reflexos econômicos e financeiros (quantitativos) no setor, mas, sim, os principais fatores que influenciaram os movimentos da coletividade de organizações de atuação no segmento automotivo.

A indústria automotiva brasileira passou por diferentes momentos em sua formação, que podem ser caracterizados pela alternância entre o determinismo e o voluntarismo ao longo de seu crescimento e desenvolvimento. Esses movimentos e ações ao longo da história do setor coincidem com a afirmação de Astley e Van de Ven (1983) que a gestão das perspectivas voluntarista e determinista não são excludentes, mas necessárias em conjunto para avaliação dinâmica das interações organizacionais.

Como sugestão final, a realização de estudos e pesquisas que possam identificar mais profundamente os comportamentos dos gestores nos processos de decisões competitivas e as políticas das principais organizações do setor durante as últimas décadas, assim como maior detalhamento das relações entre estas organizações e entes governamentais. Também se sugere estudo sobre os impactos da entrada de novos competidores e do papel do país como importante mercado mundial, no tocante à elaboração de estratégias para o setor automotivo.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, pp. 79-105, 1976.

AMANN, E.; HADDAD, E.; PEROBELLI, F.; GUILHOTO, J. Structural Change in the Brazilian Automotive Industry and Its Regional Impacts. **Latin American Business Review**, v. 7, n. 3/4, pp. 97-119, 2006.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Indústria Automobilística Brasileira - 50 anos**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Anuário da indústria automobilística brasileira 2011**. São Paulo, 2011.

ARBIX, G. Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, pp. 5-43, 2000.



# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

ASTLEY, W. G.; VAN de VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science quarterly**, n. 8, pp. 245-273, 1983.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BARROS, J. R. M. de; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. **Revista da Economia Política**, v. 17, n. 2 (66), pp.11-31, abr./jun. 1997.

BOTELHO, A. Reestruturação produtiva e produção do espaço: o caso da indústria automobilística instalada no Brasil. **Revista do Departamento de Geografia**, n. 15, pp. 55-64. São Paulo: USP, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, pp. 147-160, 1983.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, pp. 361-397, 2007.

EMERY, F. E.; TRIST, E. **Towards a social ecology**. New York: Plenum, 1973.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, pp. 114-135, Spring, 1991.

GUEDES, A. L.; FARIA, A. Globalização e investimento direto estrangeiro: um estudo exploratório da indústria automotiva brasileira. **Revista de Sociologia e Política**, n. 19, pp. 55-69, nov. 2002.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, pp. 929-924, 1977.

HREBINIAK, L., JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, pp. 336-349, 1985.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

---

RESENDE, P. T. D.; CARDOSO, J. das G. Investimento Produtivo, Abertura Comercial e Emprego no Setor Automobilístico Brasileiro. **XVIII ENEGEP**, Niterói, pp.1-8, 1998.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 22 p., jan./jul. 2005.

ROTTA, I. S.; BUENO, F. Análise setorial da indústria automobilística: principais tendências. **XX ENEGEP**, São Paulo, pp. 1-9, 2000.

SCAVARDA, L. F.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, pp. 201-219, maio/ago. 2001.

\_\_\_\_\_; WERMELINGER, T. P.; HAMACHER, B. S. Comparação entre as tendências e estratégias da Indústria Automotiva no Brasil e na Europa. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3. pp. 361-375, set./dez. 2005.