

CAPÍTULO IV

FIASA – FIAT Automóveis S.A.:

Uma Descrição do Objeto de Estudo

Este capítulo destina-se à compreensão do nosso objeto de pesquisa, a empresa FIASA – Fiat Automóveis S.A.. Uma vez que essa empresa constituiu-se como uma pequena parte de um todo maior que é o Grupo Fiat, procuramos contextualizar o nascimento e o desenvolvimento desse grupo. Depois, procuramos contextualizar seu funcionamento à nível internacional e, por fim, exploramos o Grupo no Brasil, mostrando seu início, desenvolvimento, estrutura, funcionamento e uma visão geral da FIASA, bem como sua importância estratégica no contexto econômico contemporâneo da globalização.

* * *

IV.1 – Histórico do Desenvolvimento da Empresa na Europa

A FIAT – Fabbrica Italiana Automobili Torino – surgiu no ano de 1899, na cidade italiana de Turim, grande berço do desenvolvimento manufatureiro italiano,

pela iniciativa empreendedora de Giovanni Agnelli e um grupo de outros investidores motivados pelo impulso industrial desse país do final do século XIX.

Em seus primórdios, a empresa caracterizava-se pela produção de automóveis de passeio dedicado a um público de elite. Doravante, a empresa consegue o estabelecimento de um mercado local bem como sua projeção internacional obtida com o aumento das exportações italianas de seu produto, o automóvel. À partir de então, a empresa desenvolve uma ascendente de crescimento e popularidade de sua marca, além de conquistar a simpatia de admiradores e consumidores em todo o mundo.

Uma grande prova dessa crescente onda de popularidade é dada com o sucesso obtido pela empresa no desenvolvimento de máquinas para as competições esportivas de tipo automobilístico, na qual destacam-se e elevam o nome da empresa corredores famosos, dentre eles: Lancia, Storero, Miller, Nazzaro, bem como outros mais recentes¹.

É à partir do final da primeira década desse nosso século, que a empresa começa a expandir-se para fora da fronteira italiana e a internacionalizar seu capital e sua produção. Em 1909 a empresa promove políticas para o escoamento de seu montante produzido com a criação de unidades externas de venda, bem como a criação da primeira unidade manufatureira fora do país, a Fábrica de Poughkeepsie, nos Estados Unidos da América. Durante esse período a empresa passa a apresentar uma fase de intenso crescimento econômico e industrial, bem como também passa a estruturar-se para a ampliação de seu conjunto produtivo, o qual passa a ser alvo de novas políticas de produção e de novas estratégias de crescimento. Uma dessas estratégias refere-se à ampliação do escopo da produção, passando a empresa a produzir não somente automóveis de passeio, mas atividades de produção diversificadas para outros produtos, tais como caminhões, tratores, trens, motores e máquinas marítimas e aeronaves².

De certo modo, esse surto expansionista, por que passa a empresa, reflete a visão empreendedora e monopolista de Giovanni Agnelli e seus parceiros empreendedores, os quais, desde os primórdios, intencionavam o planejamento de métodos e políticas de modo a fortalecer o sistema de produção ora implantado.

¹ cf. FIAT GROUP. The Fiat Group. Turim, Fiat Group, s.d.

² *Ibid.*

O resultado dessa arrancada materializa-se em 1922 com a consecução do Projeto Lingotto, constituindo-se, dentre outras coisas até então, o maior e mais completo complexo de produção automotiva de toda a Europa. Por outro lado, a expansão da empresa significa não somente sua expansão física. Através deste Projeto, a empresa muda radicalmente sua estratégia de ação transformando seu produto, o automóvel, da categoria de um bem de elite para a categoria de um bem de consumo de massas. Ainda sim, a essa mudança acompanham a modificação e a introdução de novos princípios de organização industrial baseados na linha de montagem de tipo fordista, bem como também dos princípios tayloristas de racionalização da produção.

À partir de então, a empresa conhece um surto de crescimento e de expansão fabulosos com o desenvolvimento de vários modelos e de novos parques produtivos, tal como o caso da abertura da planta de Mirafiori em 1939³. Todavia, o advento da Segunda Guerra Mundial irá mudar esse cenário e frear bruscamente essa espiral desenvolvimentista.

Após o final da Grande Guerra, em 1945, a morte de Giovanni Agnelli nesse mesmo e, o desenvolvimento da recuperação da economia europeia através do Plano Marshall, um novo cenário de crescimento descortina-se para a empresa. Após a posse de Vittorio Valletta como sucessor do Grupo, lança-se a meta de ampliação da Planta de Mirafiori bem como a concepção de uma nova estratégia de produção: criar um tipo de automóvel diferente de seus concorrentes, com um motor menor, mais leve e totalmente voltado para um mercado de massas. O resultado direto dessa nova política

³ Um grande exemplo do crescimento da produção automobilística da Fiat pode ser constatado pelos números: No ano de 1932 o modelo *Balilla* inicia sua produção com um número de 113.000 unidades produzidas. Já em 1936, seguindo o curso da inovação a empresa desenvolve o modelo Fiat 500, ou o legendário *Topolino*, desenhado por Dante Giacosa, o qual durante o período de seu lançamento até o ano de 1955, foi gerado em número de 519.000 unidades distribuídas em variados modelos. A intenção inicial da empresa era a de difundir e aumentar os índices do uso do automóvel na Itália. Para um maior aprofundamento, veja-se: FIAT GROUP. *The Fiat Group*. Turin, Fiat Group, s.d.; FIAT GROUP. *Bibliografiat: Saggi, Studi, Ricerche sulla Fiat (1899-1996)*. Turin, Scriptorium, 1998.; AMADELLI, Antonio. *Fiat 508 Balilla*. 2nd ed.. Milan, Nada, 1992. 95 pp. Illustrated. (Le vetture che hanno fatto la storia – 1st ed.: 1989).; BOSSI, Marco. *Fiat 500 Topolino*. Milan, Nada, 1989. 142 pp. (Le auto classiche).; CASTRONOVO, Valerio. *Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945*. Turin, Utet, 1971. 807 pp.; DE IANNI, Nicola. *Capitale e Mercato Azionario. La Fiat dal 1899 al 1961*. Naples, Edizioni scientifiche italiane, 1995. 140 pp. (Storia finanziaria. Collana di studi, atti e documenti, 2).; FIAT GROUP. *Fiat 1899-1930 Storia e Documenti*. Milan, Fabbri, 1991. 3 vols. Illustrated.; OLMO, Carlo. *Il Lingotto 1915-1939. L'architettura, l'immagine, il lavoro*. Turin, Umberto Allemandi & C., 1994. 350 pp.; FIAT GROUP. *Manifesti dell'Archivio Fiat 1900-1940*. Milan, Fabbri, 1991. 238 pp.; FIAT GROUP. *I primi quindici anni della Fiat. Verbal dei Consigli di amministrazione, 1899-1915*. Milan, Franco Angeli, 1987. 2 vols. (490pp.; 542 pp.); FIAT GROUP. *Tutte le Fiat*. Milan, Editoriale Domus, 1996. 877 pp.

foi uma *explosão* da produção de automóveis, comprovados com o lançamento de vários modelos e em escalas de massa⁴.

Os anos seguintes, as décadas de 50 e 60, representam para a empresa uma fase de grande crescimento e expansão de sua produção e de sucesso empreendedor, bem como também traduz a legitimação e o sucesso das estratégias de produção de massa adotadas⁵.

Ao final da década de 60 e ao longo das seguintes, já no período crítico da crise do ciclo fordista de produção, com a volta de Giovanni Agnelli, neto do fundador do Grupo, à direção desse, avança-se com a concepção de internacionalização da empresa, ampliando suas unidades produtivas para outras regiões do sul da Itália e outros países do mundo, tais como Rússia, Polônia, Brasil, Turquia e Argélia, além de ampliar consideravelmente a introdução de novas tecnologias de produção em suas plantas⁶.

Não obstante o desenvolvimento do Grupo na produção de veículos automotores de passeio, a empresa avança, também, de modo paralelo à produção de uma grande variedade de atividades e produtos que vão desde máquinas agrícolas e de

⁴ Após esse *boom* manufatureiro do pós-guerra que se inicia à partir de 1948 novos modelos surgiram e foram introduzidos segundo essa nova política produtiva. Dentre os mais significativos, destacam-se: o modelo Fiat 500 B de duas portas nas versões sedan e station-wagon, os modelos 1100 B e 1500 D. Em 1949, um ano depois, lançam-se os modelos 500 C, o 1100 E e o 1500 E. Posteriormente, os anos 50 começam com a produção do modelo 1400, o qual introduziu novos conceitos de produção na montagem de sua carroceria e, em 1953, o mesmo modelo seria oferecido em versão diesel. Nesse mesmo ano, a planta de Mirafiori produziu os modelos sedan 1100 e 1103 e o modelo 103 TV. Ao longo da década surgiram os modelos Seicento e Cinquecento, voltados para um mercado de massas e acessíveis a uma grandiosa parcela da população italiana tornaram-se, pois, o símbolo do milagre industrial italiano do pós-guerra. Para um maior aprofundamento, veja-se também: FIAT GROUP. The Fiat Group. Turim, Fiat Group, s.d.; FIAT GROUP. Bibliografiat: Saggi, Studi, Ricerche sulla Fiat (1899-1996). Turin, Scriptorium, 1998.; CASTRONOVO, Valerio. Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945. Turin, Utet, 1971. 807 pp.; DE IANNI, Nicola. Capitale e Mercato Azionario. La Fiat dal 1899 al 1961. Naples, Edizioni scientifiche italiane, 1995. 140 pp. (Storia finanziaria. Collana di studi, atti e documenti, 2); FIAT GROUP. Tutte le Fiat. Milan, Editoriale Domus, 1996. 877 pp.; BAIKATI, Piero. Vittorio Valletta. Turin, Utet, 1983, XXIII, 449 pp. (La vita sociale della nuova Italia, 32).

⁵ Embalados pelo sucesso do automóvel compacto voltado para um mercado de massas, a empresa lança, em 1963, o modelo 850, o qual alcançou um número médio de 3 milhões de unidades produzidas.

⁶ A expansão internacional da Fiat deve-se em grande parte às estratégias de desconcentração industrial postas em prática pelo Grupo e pelas estratégias de construção de novos espaços industriais para busca de menores custos de mão-de-obra. Na Rússia, constrói-se em Togliattigrad o complexo automotivo de VAZ com o objetivo de construir o modelo 124 (produção da LADA) em um número médio de 2.000 veículos/dia. Na Polônia, duas fábricas produzem carros de passageiros, a FSQ e a FSM, que também utilizam tecnologia e licenças da Fiat para a produção do Cinquecento. Na Turquia, a Fiat possui uma joint-venture e domina 45% da empresa Tofas que tem a capacidade de produção de 150 mil veículos/ano. Na Argélia, à partir de 1994, a Fiat constitui a empresa Fatia para a produção do Fiat Tipo e o Fiat Uno.

construção civil à equipamentos de aviação e sistemas de produção, tal como veremos adiante.

IV.2 – Estrutura e Composição Hierárquica do Grupo Fiat

Atualmente, em seus já completos cem anos de existência, a empresa que genericamente é conhecida pela designação de Grupo Fiat trata-se de um conglomerado de um número superior a 800 empresas, de capital industrial e financeiro, que atuam em mais de 60 países, distribuídos por quatro continentes do globo.

TABELA I
Presença Mundial do Grupo FIAT – Ano 1998

<i>Países</i>	<i>Número de Fábricas do Grupo FIAT</i>	<i>Número de Centros de Pesquisa do Grupo FIAT</i>	<i>Número de Empregados do Grupo FIAT</i>
Itália	117 (55%)	85 (67%)	147.445
Europa (excluída Itália)	54 (26%)	26 (22%)	46.887
América Central e do Sul	26 (13%)	8 (6,5%)	39.736
América do Norte	10 (5%)	6 (4%)	6.826
Outras Regiões	4 (2%)	1 (0,5%)	1.427
Total	211	126	242.322

Fonte: FIAT GROUP. *The Fiat Group*. Turin, Fiat Group, s.d.

Tal como se pode perceber na tabela acima, o Grupo Fiat, apresenta dimensões consideráveis, seja em quantidade de número de fábricas e centros de P&D como em número de empregados.

TABELA II
Lucro do Grupo Fiat – Ano 1997

<i>Produção</i>	<i>Bilhões de Liras (L\$)</i>	<i>Milhões de Dólares (US\$)</i>
Setor Automotivo	82.911,00	42.729,00
Outros Setores	10.730,00	5.530,00
Descartes e Eliminações	4.075,00	2.100,00
Total	89.566,00	46.159,00

Fonte: FIAT GROUP. *The Fiat Group*. Turin, Fiat Group, s.d.

O faturamento do Grupo constituiu-se também como um dos pontos fortes. Traduzido para números reais de vendas, tal como se pode ver na Tabela III, abaixo,

em 1997 o Grupo Fiat vendeu 2.740.000 veículos, ou 16% acima do vendido no ano anterior. Desse montante de vendas a Itália concentrou a maior parte das vendas, ou seja, 60% do total produzido.

TABELA III
Performance de Vendas do Grupo Fiat no Mundo
Unidades Vendidas (incluindo joint-ventures e licenciados)

Tipo	1997	1996	1995	1994
Automóveis (Fiat Auto)	2.740.000	2.365.000	2.346.000	2.262.000
Veículos Comerciais (Iveco)	188.200	178.900	174.100	137.200
Equipamentos Agrícolas e de Construção (New Holland)	172.300	143.800	143.600	141.500
Total	3.100.500	2.687.700	2.663.700	2.540.700

Fonte: FIAT GROUP. *The Fiat Group, Turin, Fiat Group, s.d.*

As empresas do Grupo, tal como se pode observar na tabela acima, desenvolvem um longo campo de atividades produtivas que vão desde atividades industriais de produção de automóveis de passeio, aviação e outras, até as atividades financeiras do setor bancário e de seguros.

TABELA IV
Estrutura de Atividades Produtivas do Grupo FIAT – Ano 1998

Atividades Automotivas	Outras Atividades
Automóveis	Aviação
Comerciais Leves	Transporte Ferroviário
Equipamentos Agrícola e de Construção	Publicidade e Comunicação
Produtos Metalúrgicos	Seguros e Finanças
Componentes	Serviços Gerais
Sistemas de Produção	P&D para Setores de Atividade
	Cultura e Esporte
	Negócios

Fonte: FIAT GROUP. *The Fiat Group, Turin, Fiat Group, s.d.*

Com relação às atividades produtoras, o Grupo agrega essas atividades nos chamados setores operacionais que, por sua vez, agregam as empresas componentes de cada ramo especializado de atividade industrial, conforme demonstrado na Tabela V, que se segue adiante.

TABELA V

Setores Operacionais da Atividade Produtora do Grupo FIAT

Setor Operacional	Conglomerados Componentes
Automóveis	Fiat Auto S.p.A.
Comerciais Leves	Iveco S.p.A. Iveco N.V. (Amstelveen – Netherlands)
Equipamentos Agrícolas e de Construção	New Holland N.V. (Amstelveen – Netherlands)
Produtos Metalúrgicos	Teksid S.p.A.
Componentes	Magneti Marelli S.p.A.
Sistemas de Produção	Comau S.p.A.
Aviação	FiatAvio S.p.A.
Transportes e Sistemas Ferroviários	Fiat Ferroviária S.p.A.
Publicidade e Comunicações	Itedi S.p.A.
Seguros e Finanças	Toro Assicurazioni S.p.A.
Serviços Gerais	Conzorcio Fiat Media Center Conzorcio Sirio Fiat Ges.Co. S.C.p.A. Fiat Geva S.p.A. Fiat GSA s.r.I. Fiat Information & Communication Services s.r.I. Fiat International S.p.A. Fiat Revi S.C.p.A. Fiat Sagi s.r.I. Fiat Servizi per Industria S.p.A. IPI S.p.A. Isvor Fiat S.p.A. I.T.S. Information Technology Services s.r.I. SADI – Servizi e Attività Doganali per l'Industria S.p.A. SCCMT s.r.I. SGR – Società per la Gestione dei Rischi S.p.A. Telexis s.r.I.
Empresas de P&D para os Setores de Atividades	Centro Ricerche Fiat S.C.p.A. Elasis – Sistema Ricerca Fiat nel Mezzogiorno S.C.p.A.
Empresas Culturais e Esportivas	Fondazione Giovanni Agnelli Palazzo Grassi S.p.A. Sestrieres S.p.A. Sisport Fiat S.p.A.
Empresas Gerais de Negócios	Augusta assicurazioni S.p.A. Euren InterSearch S.r.I. Fenice S.p.A. Fiat Engineering S.p.A.

Fonte: FIAT GROUP. *The Fiat Group, Turin, Fiat Group, s.d.*

E, cujos conglomerados de empresas são assim designados pelas respectivas unidades:

- **Fiat Auto S.p.A.** – Dedicada-se à produção de automóveis e veículos comerciais leves. Sua produção é negociada nos mercados internacionais através das marcas Fiat, Lancia e Alfa Romeo. Desde sua fundação em 1899 tem produzido uma cifra superior a 70 milhões de veículos. Suas plantas industriais localizam-se na Itália, Argentina, Brasil, Polônia e

Venezuela e, também, opera em regime de joint-ventures e licenciamentos na Turquia, França, Índia, Rússia, Marrocos, África do Sul, Egito e Vietnã⁷.

- **Iveco S.p.A./Iveco N.V.** – A empresa dedica-se a produção de veículos comerciais, especiais e de construção, bem como também veículos de tipo militar para defesa externa e civil, carros de bombeiros, ônibus e motores diesel. A empresa, plenamente consolidada na Europa, encontra-se em pleno processo de expansão através de acordos de cooperação com demais fábricas de outros países dotados de grande potencialidade de desenvolvimento. Assim, encontra-se na China, na Turquia e em processo de implantação e expansão na América Latina, em específico no Brasil⁸.
- **New Holland N.V.** – Esse ramo industrial destina-se à produção de tratores e veículos agrícolas, bem como veículos industriais e de construção. A empresa apresenta-se como líder de mercado na Europa em relação à venda de tratores agrícolas, ao passo que continua a se expandir e fortalecer sua presença internacional em todos os segmentos de negócios, com uma ênfase especial nos mercados do Leste Europeu, Ásia Central e China. Por outro lado, essa expansão consolida-se nas áreas do Mercosul, desde 1997, e no mercado norte-americano – Estados Unidos e Canadá -, e na Ásia, com a implantação na Índia⁹.
- **Teksid S.p.A.** – A empresa especializa-se na manufatura de produtos metalúrgicos para a indústria automotiva, utilizando tecnologia de ponta. Possui plantas industriais na Itália, Polônia, Canadá, Estados Unidos, México e Brasil, além de acordos de joint-ventures na China e Índia¹⁰.

⁷ cf. FIAT GROUP. The Fiat Group. Turim, Fiat Group, s.d.

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

- **Magneti Marelli S.p.A.** – Esse setor dedica-se à produção de sistemas sofisticados de motores e componentes mecânicos e eletrônicos de alta tecnologia. Trata-se de um setor já bastante consolidado, tanto em termos tecnológicos quanto em termos de mercado. Possui plantas industriais na Itália, Argentina, Brasil, África do Sul e Grécia, além de joint-ventures no Brasil, Índia e China¹¹.
- **Comau S.p.A.** – Dedicada ao design e a manufatura de sistemas de produção, produtos, serviços e equipamentos com vistas à alta inovação tecnológica e à automação. A empresa direcionou sua presença direta, no mundo, para os países onde seus principais clientes atuam, de modo a cobri-los operacionalmente de modo mais eficiente. Além dos serviços prestados, a Comau dedica-se recentemente ao desenvolvimento de sistemas de pintura¹².
- **FiatAvio S.p.A.** – As atividades dessa empresa destinam-se a preencher as necessidades de três diferentes segmentos de mercado: componentes para aeronaves, motores de helicópteros e embarcações navais e, energia atômica e atividades espaciais. No primeiro setor, a empresa desenvolve contratos para a industrialização, produção e suporte pós-venda para a construção de aeronaves do tipo Eurofighter 2000, bem como contratos para a construção de motores potentes para a aviação comercial e para a aviação militar. No campo da energia, a empresa projeta e constrói turbinas industriais a gás, bem como também turbinas e componentes para usinas atômicas. Tal é o caso das usinas erigidas na Itália, Inglaterra Espanha, Síria, Paquistão e Sri Lanka. Em seu terceiro segmento, o de negócios aero-espaciais, a empresa dedica-se à construção de estágios e motores para foguetes espaciais (Ariane 4 e 5, Vega), além de desenvolver estudos e atividades de P&D na área¹³.

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

- ***Fiat Ferroviária S.p.A.*** – Esse setor opera na produção de trens e bondes, sistemas de tração, e suprimentos e componentes ferroviários. Com a produção ainda bastante restrita à Europa, a empresa tem grande penetração no mercado de transportes ferroviários, tais como, a Itália, Suíça, Alemanha, Finlândia, Grã Bretanha e França¹⁴.
- ***Itedi S.p.A*** – Esse setor opera nos campos da comunicação, da editoração e publicidade. Embora restrito à Itália, o setor tem grande e importante penetração na mídia desse país com o jornal *La Stampa*, bem como na área de editoração de publicações com a empresa *Publikompass* e, na publicitária com a *Satiz*, a qual dedica-se à publicidade industrial do Grupo Fiat e as outras empresas fora do Grupo¹⁵.
- ***Toro Assicurazioni S.p.A.*** – Em funcionamento desde 1833 a empresa atua em todas as áreas de securidade empresarial, oferecendo, casualmente apólices de seguros de vida no mercado italiano e francês. Desde 1997 trabalha em regime de colaboração com o *Banca di Roma*, o qual encarrega-se de distribuir os produtos da Toro através de sua rede privada. Em parceria com a Fiat Auto o Setor criou a empresa Toro Targa Assicurazioni S.p.A., na qual Toro Assicurazioni S.p.A. detém 51% de seu capital. Essa nova fusão de empresas é encarregada da distribuição dos produtos de securidade através da rede de vendas da Fiat, na Itália e no exterior. Particularmente, um acordo feito como uma outra empresa, a *Gerling*, de capital alemão, ocupa-se de sua expansão para o mercado polonês e, no qual a Toro Targa deterá 70% do capital. No Brasil, a empresa expandiu-se através da Phenix, uma companhia seguradora local¹⁶.
- ***Conzorcio Fiat Media Center*** – Embora restrito à Itália, dedica-se ao planejamento publicitário e a compra de espaço para publicidade¹⁷.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

- **Conzorcio Sirio** – Dedicar-se aos serviços de segurança das empresas¹⁸.
- **Fiat Ges.Co. S.C.p.A.** – Presta-se aos serviços organizacionais e à consultoria no campo administrativo¹⁹.
- **Fiat Geva S.p.A.** – Presta serviços de gestão centralizada de fluxo de caixa e suporte financeiro para as companhias do Grupo²⁰.
- **Fiat GSA s.r.l.** – Cuida dos serviços de desenvolvimento e manutenção de softwares, para o Grupo²¹.
- **Fiat Information & Communication Services s.r.l.** – Essa companhia oferece serviços de comunicação. Também gerencia o *Centro Storico Fiat*, o qual mantém uma coleção de carros produzidos pela Fiat e os arquivos históricos do Grupo Fiat²².
- **Fiat International S.p.A.** – Atua na área de serviços voltados para o desenvolvimento de oportunidades de negócios e representa o Grupo Fiat nos seus negócios fora da sede italiana²³.
- **Fiat Revi S.C.p.A.** – Atua na área de serviços e atividades instrumentais para a organização de processos contábeis, de implementação de sistemas de controle interno e métodos, e de verificação de seu correto funcionamento²⁴.
- **Fiat Sagi s.r.l.** – Essa empresa destina-se a prestar serviços de consultoria e gestão nas áreas organizacional, industrial, administrativa e de custos²⁵.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

- ***Fiat Servizi per Industria S.p.A.*** – Trata-se de uma empresa de apoio no sentido de fornecer uma gestão auxiliar de pessoal e serviços administrativos. Oferece os serviços de recrutamento e seleção, serviços de medicina e segurança do trabalho, sistemas de transmissão de dados, administração de benefícios, escritórios e prédios residenciais da empresa, além de também prestar serviços na área de gestão de complexos industriais e compras²⁶.
- ***IPI S.p.A.*** – Presta serviços na área de desenvolvimento patrimonial, consultoria e outros demais serviços relacionados ao patrimônio da empresa²⁷.
- ***Isvor Fiat S.p.A.*** – Empresa de apoio destinada ao treinamento e desenvolvimento de pessoal em vários níveis²⁸.
- ***I.T.S. Information Technology Services s.r.l.*** – Destina-se a prestação de serviços e consultoria na área de tecnologias de informação²⁹.
- ***SADI – Servizi e Attività Doganali per l'Industria S.p.A.*** – Empresa voltada para a realização de serviços aduaneiros nas tarefas de exportação e importação da empresa³⁰.
- ***SCCMT s.r.l.*** – Destina-se a atuar nos processos de legalização e agilização das formalidades burocráticas das aquisições de veículos pelos clientes externos do Grupo Fiat³¹.
- ***SGR – Società per la Gestione dei Rischi S.p.A.*** – Empresa voltada para a gestão dos riscos industriais³².

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

- **Telexis s.r.l.** – Destinada à comercialização e operacionalização de produtos de tipo *online* e serviços de telecomunicação³³.
- **Centro Ricerche Fiat S.C.p.A.** – Empresa destinada a desenvolver atividades de P&D em motores, veículos, sistemas eletrônicos, processos de produção e métodos técnicos de gestão³⁴.
- **Elasis – Sistema Ricerca Fiat nel Mezzogiorno S.C.p.A.** – Voltada para a gestão técnica e científica da rede de operações destinada à inovação das indústrias Fiat no Sul da Itália, região do Mezzogiorno³⁵.
- **Fondazione Giovanni Agnelli** – Fundação mantida pelo Grupo Fiat e destinada à pesquisa internacional no campo das ciências econômicas e sociais³⁶.
- **Palazzo Grassi S.p.A.** – Empresa destinada à organização de eventos culturais e exposições de arte³⁷.
- **Sestrieres S.p.A.** – Empresa voltada para a organização de eventos esportivos na Estação de Montanha de Sestrieres, na Itália³⁸.
- **Sisport Fiat S.p.A.** – Também na área da organização cultural e esportiva, destina-se à promoção e organização de atividades esportivas e à gestão de eventos recreativos³⁹.
- **Augusta Assicurazioni** – Voltada para a área de serviços de seguridade⁴⁰.

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

- ***Euren InterSearch S.r.l.*** – Serviços de consultoria personalizada, operando na Itália e no exterior.
- ***Fenice S.p.A.*** – Empresa voltada para o fornecimento de serviços de energia e meio-ambiente para as fábricas do Grupo Fiat.
- ***Fiat Engineering S.p.A.*** – Essa empresa está voltada para o projeto e construção de edifícios industriais, serviços de energia, prédios de escritórios e projetos de reconstrução e restauro de prédios e quarteirões históricos da Itália.

IV.3 – Histórico do Desenvolvimento do Grupo Fiat no Brasil

O desenvolvimento do Grupo Fiat no Brasil relaciona-se diretamente com o surto expansionista da indústria automobilística na virada do século XIX para o XX. Os primeiros automóveis Fiat chegam ao Brasil nessa época e, tinham no Conde Matarazzo, uma expressiva liderança industrial da época, a condição de revendedor exclusivo dos produtos Fiat no país.

De modo diferente das outras indústrias automobilísticas, tal como a Ford e a General Motors que instalam montadoras no Brasil, em 1919 e 1923, respectivamente, a Fiat só virá a se constituir uma empresa com sede no país, um longo tempo depois, somente à partir da década de 50.

Embalada pelos planos do pós-guerra e a consequente retomada do crescimento da economia italiana desse período, aliado com as políticas brasileiras de abertura ao capital estrangeiro, a Fiat estabelece, em 1953, a sua primeira unidade no Brasil. Instalada em São Paulo, a Fiat Allis, então fundada, constitui-se como uma unidade de revenda de tratores e máquinas agrícolas.

Anos mais tarde e embalada pelo sucesso de sua implantação no país a Fiat viria a expandir suas fronteiras. Um exemplo dessa política é o progressivo aumento do envolvimento de seu capital na incipiente e crescente indústria automobilística

brasileira. A Alfa-Romeo, empresa integrante da Fiat Italiana, é quem vai polarizar esse processo. Sua contribuição inicial vai se dar através de uma parceria feita com a FNM (Fábrica Nacional de Motores), na década de 50, para a produção de caminhões. Assim, tal como observou Ramalho, "(...) à partir de 1950, já com a Alfa Romeo, começou a montagem de um novo veículo, parecido com o anterior [FNM D-7300], mas ligeiramente mais potente. O caminhão tinha a designação de FNM D-9500 e teve, logo de início, uma nacionalização de 31% de seus componentes, em relação ao valor de seu custo total sendo que 18% dessa nacionalização foi realizada na própria fábrica"⁴¹.

Todavia, os interesses da Fiat não se voltavam de modo único e exclusivo para a produção de caminhões, mas muito pelo contrário, de modo lógico e evidente, visavam abocanhar parte do mercado da produção de veículos. Isso se torna claro quando a Fiat, através da mesma Alfa Romeo tenta estabelecer a produção de automóveis através da Fabral S.A., Fábrica Brasileira de Automóveis Alfa Sociedade Anônima, no final da mesma década. Inicialmente concebida, em 1957, como uma parceria entre a Alfa Romeo e seu sócio brasileiro Matarazzo, propõem-se a produção de carros extremamente caros e voltados para um mercado de elite. O negócio não obtém logro, logo não chega a ser realizado e a parceria é desfeita e, tendo o Conde Matarazzo recuado. Não tendo uma outra opção a Fiat apela à iniciativa governamental, através da Fábrica Nacional de Motores, controlada pelo Estado, na qual tinha uma participação minoritária. Diante do fato de que a empresa brasileira produzia somente caminhões pesados e seus diretores estavam divididos quanto à viabilidade de se produzir automóveis de custo elevado. O projeto inicial da Alfa Romeo é substancialmente modificado, sendo aceito pelo governo brasileiro à base de muita pressão, então exercida pelo presidente da república, Juscelino Kubitschek. Isto posto, a parceria é concretizada e põem-se em prática o plano de fabricação do automóvel Alfa Romeo 2000. Assim, programa-se seu lançamento para a data da inauguração de Brasília, a nova capital do país, em 1961, em homenagem ao empenho pessoal do presidente e, atribuindo-se ao carro a designação do modelo com suas iniciais, JK.

⁴¹ RAMALHO, José Ricardo. O Estado Produtor e a Fábrica Nacional de Motores. In: ARBIX, Glauco; & ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros. São Paulo, Scritta, 1997. p. 165. *O grifo é nosso*.

Anos mais tarde, já no final da década de 60, entre 67 e 68, a Fiat, através da Alfa Romeo, numa ação bastante polêmica do Governo Costa e Silva, adquire parte do controle acionário da FNM - Fábrica Nacional de Motores.

Não obstante a participação triunfal da Fiat nesse empreendimento conjunto com o governo brasileiro, e a respectiva incorporação de seu patrimônio, o conglomerado italiano procurou, cada vez mais, aumentar a participação de seu capital no tecido produtivo e industrial brasileiro, investindo, também, amplamente em outros setores da economia nacional.

Uma boa prova desse espírito empreendedor é o avanço do Grupo Fiat sobre outras regiões do país, evitando, pois, a sua concentração sobre o eixo Rio-São Paulo. Porém, o grupo avança conscientemente sobre a região sudeste do país, grande concentradora de investimentos e de riqueza. Um excelente exemplo dessa marcha progressiva é o avanço sobre o estado de Minas Gerais.

Conforme observou Michel Le Ven⁴², um dos pioneiros na análise da investidura do Grupo Fiat em território mineiro, o avanço da Fiat sobre aquele estado começa quando em 1969 esta ganha um processo de concorrência para o fornecimento de tratores para o governo estadual (Governo Rondon Pacheco). Isto posto, a Fiat vende ao estado uma frota de tratores, exclusivamente de sua fabricação, e, de modo conjunto, ganha o direito de montar, na região metropolitana de Belo Horizonte, uma oficina de manutenção dos mesmos.

Em pouco tempo essa oficina de manutenção torna-se o centro de controle das instalações industriais da fábrica de tratores da DEMISA (Deutz – MG Sociedade Anônima), na qual o Estado teve participação na composição de seu capital. Em maio de 1971 a Fiat ganha o direito de produzir tratores de esteira nessas instalações de Contagem e se torna a Fiat Allis. À partir daí, são centralizadas nessa unidade todas as atividades da empresa, transferindo-se de São Paulo, antiga sede dessa, todos os equipamentos e instalações industriais. A Fiat Allis, nessa nova planta, passa a produzir, além de tratores de esteira, dois tipos de tratores e escavadeiras hidráulicas. Tal empreendimento ganha dimensões consideráveis e a Fiat Allis deixa de ser uma subsidiária do Grupo e torna-se uma filial do mesmo.

Logo em seguida, em 1972, a CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais, abre um processo de concorrência para a construção de uma usina hidrelétrica na

⁴² LE VEN, Michel. Fiat e Fmb em Betim: História do Processo de Trabalho (1972-1988). Belo Horizonte, UFMG, 1988. Documento Avulso. 53 pp.

cidade de São Simão, estado de Minas Gerais e, são apresentados dois concorrentes. De um lado, a empresa brasileira Mendes Júnior, pertencente do Estado de Minas Gerais e, por outro, faz-se representar um Consórcio italiano subsidiário da Fiat, composto pelas empresas Empresit Girola Lodigiani e a empreiteira Construtora Almeida. O resultado, além de intensamente polemizado, faz confirmar a escolha da proposta encabeçada pela Fiat. Denunciou-se na época, entre outras coisas, o fato de a proposta do outro candidato ser economicamente mais viável e, também, a suspeição de que a Fiat tivesse sido beneficiada pelo fato de fazer pressão sobre o Governo de Minas, prometendo instalar uma fábrica de automóveis em solo mineiro.

Adiante, como prova da gradual solidificação do avanço da Fiat no mercado brasileiro, esta adquire, em 1972, e no estado do Rio de Janeiro, 40% do capital restante da ex-estatal FNM – Fábrica Nacional de Motores, o que representa uma transação de 25 milhões de dólares. Essa fábrica já era associada à Alfa Romeo e controlada pelo governo italiano. No ano seguinte, em 1975, a Fiat passa à condição de sócio majoritário da ex-FNM, fato esse, que vai permitir a incorporação da IVECO, uma outra organização do Grupo Fiat destinada à produção de veículos comerciais.

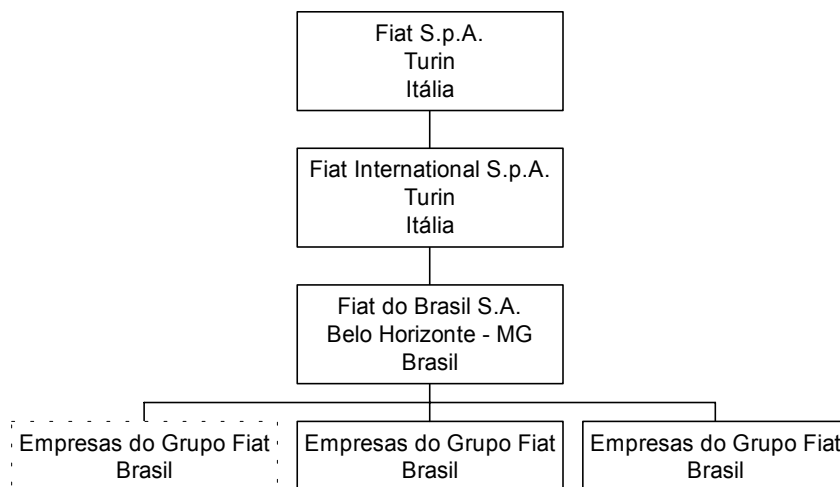
No ano de 1978 a FIASA – Fiat Automóveis S.A., de Betim, em uma transação espetacular, junto com o governo mineiro, com vistas a fortalecer os laços de parceria que há pouco haviam sido firmados com o Governo mineiro, decidem a transferência das instalações da ex-FNM para Betim, em um investimento conjunto de 50 milhões de dólares, cabendo 55% do montante total para a Fiat e, o restante, 45%, para o Estado de Minas Gerais.

Assim conclui-se o desenho da trajetória de desenvolvimento Grupo Fiat no Brasil, que caracteriza-se fortemente pela construção de uma presença industrial e de mercado, e que será bastante evidenciado com o rápido crescimento da fábrica de automóveis de Betim, que doravante será nosso interesse descrevê-la.

IV.4 – Estrutura e Composição Hierárquica do Grupo Fiat no Brasil

O Grupo Fiat no Brasil nada mais representa que a reunião de seus investimentos e empreendimentos no país. Atualmente, o Grupo Fiat no Brasil constitui-se de um conglomerado de 17 empresas controlados por uma *holding*, que é ligada ao Grupo na Itália através de uma outra holding, que controla a correlata brasileira.

FIGURA V
Estrutura Hierárquica do Grupo Fiat no Brasil



As empresas do Grupo, no Brasil, estão todas subjugadas à controladora brasileira e são assim compostas:

- ***Fiat do Brasil S.A.*** - A missão da holding Fiat do Brasil S.A. consiste em representar no Brasil os interesses gerais da Fiat S.p.A., sociedade-matriz do Grupo Fiat. Cabe à Fiat do Brasil a coordenação das ações de âmbito institucional das diferentes empresas do Grupo presentes no País, e também a prestação de serviços centralizados. Além da gestão e da promoção da imagem institucional do Grupo no País junto aos órgãos públicos, aos setores industriais, econômicos, financeiros, culturais e também junto à imprensa, incluem-se entre as tarefas da Fiat do Brasil a coordenação das políticas de recursos humanos, o planejamento e a elaboração das previsões macroeconômicas, a administração imobiliária, bem como a prospecção e o

desenvolvimento de novos negócios do Grupo no Brasil. A Fiat do Brasil funcionou até 1989 no Rio de Janeiro, quando se transferiu para São Paulo, onde permaneceu até o final de 1996. Hoje tem sua sede em Belo Horizonte.

- ***Fiat Finanças Brasil*** - Criada em 1993, a empresa é responsável pela gestão financeira de todas as empresas do Grupo no País, de acordo com a estratégia do Grupo Fiat de centralização das relações e negociações com o sistema financeiro nos países onde mantém forte presença industrial e comercial, como é o caso do Brasil. Sediada em Betim, Minas Gerais, a Fiat Finanças centraliza os negócios das empresas do Grupo Fiat com o sistema financeiro brasileiro.
- ***Fiat Automóveis S.A. – Montadora de automóveis criada em 1976.***
- ***Banco Fiat*** - É a instituição responsável pela gestão de um conjunto de atividades financeiras e de serviços voltados para o suporte à comercialização de veículos da marca Fiat. Com 19 agências instaladas nas principais capitais do País, possui um quadro de 712 funcionários e um patrimônio líquido de US\$ 298,8 milhões. Conta hoje com 483.892 clientes e uma penetração financeira no mercado da ordem de 40,67%. Entre as atividades financeiras e de serviços administradas pelo Banco Fiat se encontram: Carteira de Crédito ao Consumo (para financiamento de veículos ao consumidor final); Leasing Fiat (para escoamento de veículos através do arrendamento mercantil para pessoas físicas e jurídicas); Consórcio Fiat (para administração de grupos de consórcio de automóveis); Investimentos (para administração de fundos de investimentos); Factoring Fiat (para aquisição e venda de direitos creditórios relacionados a atividades industriais e comerciais ligadas às empresas do Grupo Fiat).
- ***New Holland Latino Americana Ltda*** - Essa empresa do Grupo Fiat para os setores de máquinas agrícolas e rodoviárias, é representada no Brasil

pela New Holland Latino Americana Ltda., situada em Curitiba (PR), fabricante de tratores agrícolas e colheitadeiras, e pela Fiat Allis Latino Americana Ltda., localizada em Contagem (MG), fabricante de máquinas rodoviárias.

- ***Fiat Allis Latino Americana Ltda*** - Com sede em Contagem, produz a mais completa linha de máquinas rodoviárias da América Latina. Opera em uma área de 104 mil metros quadrados, dos quais 52 mil de área construída. Primeira empresa do Grupo Fiat a instalar-se no Brasil, a Fiat Allis é líder de vendas em seu setor. São ao todo 20 modelos de máquinas, distribuídos em cinco linhas: tratores de esteiras, retroescavadeiras, motoniveladoras, escavadeiras hidráulicas e pás-carregadeiras. Além do mercado interno, a Fiat Allis exporta cerca de 35% de sua produção para os Estados Unidos, América Latina, Ásia, África e Europa.
- ***Teksid do Brasil*** – Essa empresa que até 1996 se chamava FMB Produtos Metalúrgicos - está no País desde 1976 e tem sua presença assegurada no mercado brasileiro e mundial como um dos principais fornecedores de peças fundidas em ferro e alumínio, tais como blocos de motores, cabeçotes, caixas de câmbio e virabrequins, entre outras. No mercado internacional, para o qual exporta cerca de 55% de sua produção, entre os clientes da Teksid estão Chrysler, Peugeot, Renault, Cummins, Caterpillar e Isuzu (no Japão). No Brasil, os principais clientes são Fiat, Cummins, Mercedes-Benz, Volvo, Scania, MWM, Volkswagen e Ford. A empresa ocupa uma área de 550 mil metros quadrados (135 mil cobertos), em Betim (MG), e adotou novos conceitos organizacionais para obter qualidade no serviço, competitividade no custo e excelência no mercado.
- ***Magneti Marelli*** - A Magneti Marelli, líder no desenvolvimento e produção de sistemas e componentes automotivos, concluiu no ano de 1997 o seu processo de estabelecimento no complexo industrial de Hortolândia

(SP), iniciado no primeiro semestre de 1996. No início do ano, começou a operar a Divisão Pequenos Motores Elétricos que, após ter iniciado a produção dos motores para limpadores de pára-brisa, está se preparando para incrementar em 1998 a nacionalização do atual processo produtivo e a montagem da nova linha de alternadores. Em 1997, a Divisão Instrumentação foi integrada ao complexo industrial de Hortolândia e, com a produção de painéis de instrumentos, quase quadruplicou seu faturamento (US\$ 15,4 milhões). Já no complexo industrial de Contagem (MG), a Divisão Exaustão obteve um forte crescimento, duplicando seu faturamento (US\$ 62,6 milhões) em comparação a 1996. Outro destaque no complexo de Hortolândia foi o início da produção dos injetores de combustível "Pico", produto que requer um processo industrial de alta tecnologia. Esta nova produção implicou no ano de 1997 investimentos de US\$ 9,6 milhões e outros US\$ 13,1 milhões deverão ser investidos em 1998.

- **Cofap** - Desde 1997, o Grupo Fiat detém o controle acionário da Cofap - Cia. Fabricadora de Peças, a maior indústria de autopeças da América Latina e uma das maiores fabricantes mundiais de amortecedores e anéis de pistão. A Cofap é composta atualmente por 11 unidades industriais localizadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais e também em Portugal, contando com um quadro de 9.272 funcionários. Líder do mercado brasileiro de autopeças, a Cofap exporta para 98 países, o que representou em 1997 uma receita da ordem de US\$ 166,8 milhões. No mesmo período, seu faturamento alcançou a cifra de US\$ 606,7 milhões. Fabricante de autopeças de primeira linha, a Cofap fornece componentes de suspensão para as montadoras do Mercosul, Estados Unidos e Europa, e faz parte do processo de desenvolvimento de novos automóveis no Brasil e no Exterior. Com produção de 18 milhões de amortecedores/ano, é a maior fabricante deste componente na América do Sul, atendendo o mercado de equipamentos originais e de reposição. No Brasil, a Cofap é uma das líderes no mercado de escapamentos (6,8 milhões de conjuntos/ano). E é uma das maiores produtoras de anéis de pistão (160 milhões de unidades/ano). Dentro de

seu projeto de internacionalização, está construindo mais duas fábricas de amortecedores nos Estados Unidos e na Argentina.

- ***Tutela Lubrificantes S.A.*** - Em 1980, através da compra pelo Grupo Fiat da Olimete, que operava sob licença da Fiat Lubrificanti da Itália, nasceu a Tutela Lubrificantes S.A., com o objetivo de atender ao mercado brasileiro com produtos de alta qualidade e tecnologia de ponta. Dois anos depois, a Agip Petroli, companhia italiana de petróleo, passou a participar do empreendimento, com 50% do capital social. A Tutela atua junto às concessionárias de veículos, revendas de autopeças, distribuidores, postos de combustível, empresas de transporte, além de todo tipo de indústrias. Presente com seus produtos em mais de 5.500 pontos de venda em todo o País, a Tutela vem alcançando o objetivo de distribuir seus lubrificantes e produtos especiais em todo o território nacional.
- ***Comau*** - A Comau do Brasil opera no País desde 1995, através de suas instalações em Contagem (MG) e São Bernardo do Campo (ABC Paulista), às quais agregou-se a sede de Curitiba, que compreende uma unidade industrial para produção e montagem de parte das linhas de Pintura, Movimentação e Soldagem. As atividades em operação no Brasil compreendem, além da engenharia, o fornecimento de toda a tecnologia necessária para a produção de automóveis, incluindo a entrega "chave na mão" de linhas de Pintura, Soldagem, Montagem para a carroceria, Usinagem e Montagem para a mecânica. A Comau do Brasil comercializa e dá assistência técnica também à linha de produtos Italtch (máquinas para injeção de grandes peças em plástico). A empresa conta com um quadro de 87 funcionários diretos e com uma rede de fornecedores em contínuo desenvolvimento. Entre seus principais clientes estão Fiat Automóveis, Renault, GMB, VW Audi, MBB, Ford e Aethra.

- **Comau Service** - A mais nova empresa do Grupo Fiat no Brasil, a Comau Service, entrou em operação em agosto de 1998 como a primeira empresa do País especializada em área de engenharia de manutenção. A Comau Service vai atender as empresas industriais do Grupo Fiat, como Fiat Automóveis, Teksid, FiatAllis, Magneti Marelli, Iveco e Comau, mas também vai prestar serviços a clientes externos. A nova empresa, por exemplo, vai realizar a manutenção dos processos produtivos e serviços técnicos da fábrica que a Renault está construindo em São José dos Pinhais (PR). A empresa vai incorporar os cerca de 2 mil empregados responsáveis pelo trabalho de manutenção da Fiat Automóveis, assumindo de imediato a responsabilidade pelo serviço. Até o final de 1999 a Comau Service deve atingir no Brasil um quadro de 3 mil funcionários. A previsão de faturamento no primeiro ano é de R\$ 100 milhões. A filial brasileira da Comau Service faz parte de uma empresa que, até o ano 2000, vai ter atuação destacada no setor industrial mundial, com operações no Brasil, Itália, Índia, Turquia, Polônia, Rússia, Argentina e Venezuela, Estados Unidos, Canadá, México, França, Inglaterra e Espanha. Na virada do milênio, a Comau Service deve chegar ao ano 2000 com cerca de 12.000 funcionários em todo o mundo.
- **Iveco Fiat** - A Iveco foi constituída em 1975 com a união das empresas comerciais de veículos Fiat, OM e Lancia Veicoli Speciali, na Itália; Unic, na França; e Magirus, na Alemanha. Essa combinação criou o primeiro fabricante de caminhões verdadeiramente europeu, com uma presença significativa em todos os principais mercados da Europa. Com 25 unidades de produção (montagem de caminhões, componentes para sistema de transmissão de caminhões e fábricas setoriais) na Itália, França, Alemanha, Grã-Bretanha e Espanha, e com oito centros de Pesquisa & Desenvolvimento nesses países, além da Suíça, a Iveco é hoje um dos líderes na tecnologia de caminhões. A empresa fabrica uma ampla gama de veículos comerciais incluindo caminhões pesados

para cidade e estrada, veículos urbanos, veículos médios, leves e furgões, além de ônibus, veículos militares e para combate a incêndios.

- ***Isvor Fiat Brasil*** - Incentivar e sistematizar a formação e treinamento profissional, manter a uniformidade de orientação desses sistemas nas empresas Fiat no País, desenvolvendo atividades com os padrões "qualitativo-quantitativos" adequados às características e potencial das empresas do Grupo Fiat, seus fornecedores e seus concessionários no Brasil. Foi com esses objetivos que, em fevereiro de 1995, foi criado o Isvor Fiat Brasil, empresa que trouxe para a realidade brasileira duas décadas de experiências do Isvor Fiat italiano. Constituída pela Fiat Automóveis, Fiat Allis, New Holland, Teksid do Brasil, Magneti Marelli, Banco Fiat do Brasil e Isvor Fiat S.p.A., a empresa estabeleceu sua sede em Belo Horizonte. O Isvor fornece consultoria especializada na análise e avaliação das necessidades de formação e treinamento e metodologia didática; projeto, desenvolvimento e implantação de programas de formação e treinamento para gerentes e chefias nas áreas comportamental, comercial, gestão industrial e tecnológica. Para cumprir estes objetivos, o Isvor utiliza sua própria estrutura e os serviços de empresas de consultoria, credenciadas de acordo com os projetos solicitados. O Isvor criou e executou treinamentos para a área comercial das concessionárias Fiat, e colaborou com a Diretoria de Pessoal e Organização da montadora nos programas de desenvolvimento organizacional e no projeto de liderança gerencial. Está sendo desenvolvido, ainda, um programa de Análise de Estilo Gerencial (ASD), para avaliar o comportamento das lideranças dentro da empresa. Em 1996, em parceria com o Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, o Isvor Fiat implantou o Programa de Desenvolvimento em Gestão Empresarial (PDGE), um curso de Pós-Graduação "Latu Sensu", com base nos padrões de cursos europeus. Inicialmente destinado aos funcionários do Grupo Fiat, o curso está sendo estendido, em suas próximas edições, aos fornecedores, concessionários, representantes e outras empresas do mercado brasileiro. Em 1997 foi assinado convênio

com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), o Senai e o Isvor Fiat Brasil, que prevê investimento de US\$ 2 milhões em seu primeiro ano de atividades, para a formação de mão-de-obra em todos os níveis profissionais. Além de auxiliar os funcionários do grupo Fiat, os fornecedores de autopeças e concessionárias, também poderão dispor dos cursos as indústrias mineiras através da Fiemg. Os cursos poderão ser feitos em médio e longo prazos, dependendo do interesse e do desenvolvimento do parque industrial mineiro.

- ***Fides Corretagens de Seguros*** - A Fides Corretagens de Seguros está no mercado desde junho de 1959, sempre oferecendo produtos que se destacam por preços competitivos, pela qualidade e agilidade no atendimento aos segurados. Um exemplo de sua atuação inovadora foi o lançamento do Confiat, criado inicialmente para os compradores do Tempra e, a partir de 1994, estendido aos clientes de toda a linha Fiat. Considerado o mais completo plano de assistência do País, o sistema oferece atendimento emergencial aos compradores de veículos Fiat zero quilômetro em qualquer parte do Brasil, 24 horas por dia.
- ***Fundação Torino*** - O Instituto Ítalo-Brasileiro Galileo Galilei, criado pela Fundação Torino, mantida pelo Grupo Fiat, é uma escola com padrões europeus de ensino. Reconhecido pelos governos do Brasil e da Itália, o Galileo Galilei permite ao aluno que concluir o segundo grau a oportunidade de ingressar em universidades da Europa e do Brasil. Com um sistema diferenciado de ensino e equipe especializada de professores, a escola bilíngüe ministra aulas, entre outras, de Latim, Filosofia, Sociologia, História da Arte, História do Brasil e da Itália - além de ensinar o idioma italiano. Além do Instituto, a Fundação Torino inaugurou, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae Minas), a Escola Internacional de Formação Gerencial, que possui uma proposta ousada para os padrões de formação do Brasil. Apesar de o órgão de ensino ter nível de segundo grau, oferece um curso com quatro anos, no qual também se

estuda Direito, Informática, Processamento de Dados, Economia, Administração de Empresas, Italiano, Inglês, Espanhol e Alemão (opcional). De posse do diploma, o aluno estará apto a gerenciar microempresas ou departamentos de empresas de maior porte, podendo ainda ingressar em universidades italianas ou brasileiras. Em dezembro de 1997 foi lançada a pedra fundamental da nova sede da Fundação Torino, em Nova Lima (MG).

- **Gesco** - Criada em janeiro de 1998, a Gesco cuida das atividades administrativas da Fiat Automóveis, Iveco, Magneti Marelli e outras empresas do Grupo Fiat. Funcionando nos mesmos moldes da Gesco italiana, a empresa oferece serviços nas áreas de contabilidade, faturamento, balanço e gestão de sistema de reporting, melhorando a eficiência, padronizando procedimentos e reduzindo custos das empresas. A empresa surge dentro da estratégia do Grupo Fiat de reduzir as complexidades em suas atividades industriais "core business", e promover os serviços de suporte à estas atividades por meio de empresas do próprio grupo, no conceito de insourcing. Na Gesco trabalham hoje mais de 250 profissionais que antes trabalhavam nos escritórios administrativos das empresas do Grupo Fiat no Brasil. Estes profissionais, especializados em suas áreas de competência, exercem funções com o objetivo claro de gerir uma atividade administrativa, que agrega valor ao cliente.
- **Phenix** - A Toro Targa Assicurazioni, empresa do Grupo Fiat, concretizou em junho de 1998 a compra do controle acionário da Companhia de Seguros Marítimos e Terrestres Phenix de Porto Alegre, com o pagamento à vista de R\$ 24 milhões. Assim, a Toro Targa Assicurazioni passa a deter 91,27% das ações da seguradora gaúcha. A compra da seguradora faz parte da estratégia internacional do Grupo Fiat em aumentar o leque de serviços financeiros oferecidos aos seus clientes.

IV.5 – Implantação e Trajetória da FIASA em Minas Gerais

Se a implantação da FIASA – Fiat Automóveis S.A., por um lado, pode ser concebida como a expressão máxima da expansão dos investimentos do Grupo Fiat no território e no mercado brasileiro, aliada ao impulso do milagre econômico brasileiro do início dos anos 70, por outro deve-se a uma ordem diversa de fatores.

Não obstante as diversas ofertas e as opções encontradas pelos italianos no Brasil, prevalece o esforço pessoal e o jogo político do Governador Mineiro, Rondon Pacheco, junto à Matriz Italiana, no sentido de decidir implantar a fábrica naquele estado.

Assim, sua implantação ficou condicionada à institucionalização pelo chamado "Acordo de Comunhão de Interesses", realizado, em 14 de março de 1973, entre o Governo de Minas Gerais e a Fiat S.p.A. Italiana.

Como observou Le Ven, "A justificativa do Acordo é celebrada dos dois lados por um discurso político. É conhecido a ideologia do Governo de modernização do Brasil e de exaltação da potencialidade do estado. Portanto, prevalece o discurso de 'todos ganham': o estado, os empresários da construção, o povo em geral. Fica a promessa de emprego para os trabalhadores beneficiados pelo desenvolvimento. Do lado da Fiat, Franco Urani, em 11 de julho de 1972, exalta a política realista do Governo Federal, o seu novo espírito empresarial, sem as cores nacionalistas dos anos 60 e, sobretudo, a segurança e estabilidade políticas (o Brasil vive nesta época sob os ferros do Ato Institucional nº 5 de 13 de dezembro de 1968). Diz sua admiração pela disciplina, dedicação ao trabalho, entusiasmo dos trabalhadores brasileiros que 'contrastam profundamente com as agitações e convulsões que afligem os países desenvolvidos da área capitalista, com graves problemas de absenteísmo, de aumento contínuo dos custos e redução vertical dos lucros'. Para Agnelli, em 16 de março de 1973, são motivos de instalação no Brasil: as perspectivas de continuidade de altas taxas de desenvolvimento econômico, a disponibilidade de matéria-prima para a indústria automobilística, o crescimento demográfico, a estabilidade política e monetária, a liberdade de remessa de lucros, os avais bancários para as operações de crédito no exterior, e a isenção de impostos alfandegários. Um motivo a mais era a intranquilidade nas fábricas italianas e, no caso da América Latina, a situação

dramática da Fiat e de seus funcionários na Argentina, onde um de seus gerentes havia sido seqüestrado pelas forças de esquerda"⁴³.

Sem dúvida nenhuma, esses fatores são decisivos para a consolidação do projeto. Todavia, sem desmerecê-los, o fator que evidentemente mais contribui é o grande número de incentivos que o Governo Mineiro oferece à Fiat. Assim, eles podem ser resumidos da seguinte maneira:

- **1) Isenção de Impostos:**

Serão devolvidos à Fiat 25,6% do ICM (Imposto de Circulação de Mercadorias) até 1980 e não incidirão o imposto de importação e o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) nas importações de equipamentos sem similares nacionais.

- **2) Vantagens Financeiras:**

A Fiat entra no Acordo com 24,65% do dinheiro necessário apesar de ter 50,6% do capital, quer dizer, efetivamente, 71 milhões e 500 mil dólares em 265 milhões, mais 25 milhões de capital de giro. O restante será composto de empréstimos à bancos (88 milhões), a venda financiada do terreno e infra-estrutura (19 milhões), a assistência técnica da implantação (15 milhões), mais o financiamento da produção pelos bancos de Minas Gerais (20 milhões) e de outros bancos nacionais (5 milhões).

- **3) Cessão de Serviços e Infra-estrutura:**

O Estado cede à Fiat Automóveis um terreno de 2 milhões de metros quadrados com as obras de terraplanagem e infra-estrutura (31 milhões de cruzeiros) contendo:

- estradas externas à obra e via de acesso à Rodovia Belo Horizonte/São Paulo;
- energia elétrica de 50.000 Kw;
- água potável de 100 m³/hora;
- água industrial de 1.200 m³/hora;
- 30 linhas telefônicas e um canal de telex;
- rede de esgotos pluviais, industriais e sanitários.

⁴³ cf. LE VEN, Michel. Fiat e Fmb em Betim: História do Processo de Trabalho (1972-1988). Belo

Para esse conjunto de infra-estrutura e terreno, a Fiat pagará o montante com carência de 3 anos, em 45 anos, contados à partir de 1977, sem juros e correção monetária, em prestações anuais de 700 mil cruzeiros, com término em 2.002.

O Estado deve se comprometer a construir conjuntos habitacionais perto da fábrica com casas a serem alugadas aos operários e vendidas aos funcionários e dirigentes pelo sistema do Banco Nacional de Habitação.

- **4) Participação da Holding Italiana no Projeto:**

A Fiat Automóveis pagará à Fiat Italiana (Fiat S.p.A.) o projeto industrial desde o estudo de viabilidade econômica até o projeto de construção civil da fábrica, assim como a assistência técnica (elaboração, execução de projetos) e a concessão da licença Fiat para produção, venda e montagem do modelo do carro 127. A Fiat Italiana indicará o pessoal de Direção dos setores técnicos, comerciais, financeiros e administrativos.

A Fiat S.p.A. receberá 5% do faturamento anual da Fiasa à título de transferência de tecnologia. Como o faturamento é previsto em 300 milhões de dólares, em 10 anos, a Fiat S.p.A. recebe o dobro dos investimentos, quer dizer, 150 milhões de dólares, sem os lucros a serem remetidos.

As máquinas importadas serão financiadas pelo INDI – MG, com prazo de 12 anos e juros de 7% ao ano.

- **5) Reembolso de Impostos e Uso das Taxas:**

A prefeitura de Betim, município onde está localizada a FIASA, deverá depositar 25,6% da parcela do ICM a ela destinada, em uma conta conjunta com a Fiat, para aplicação em obras públicas no município (hospitais, colégios, clubes recreativos). A Prefeitura de Betim isenta a FIASA de todas as taxas e impostos municipais até 31 de dezembro de 1985, inclusive o territorial, o predial, o ISS, e o imposto sobre construções.

Enfim, além das vantagens econômicas e financeiras, a Fiat tem, como avalista de seus empréstimos bancários internacionais, federais e estaduais, o próprio Estado de Minas Gerais. Mais ainda, a Fiat tem o controle da política industrial,

uma vez que ela fica com o controle acionário, administrativo e tecnológico da Fiat Automóveis. Os cargos principais, as diretorias, estão ocupados por representantes do Grupo Fiat, além da Vice-Presidência e da Superintendência, que concentram, de fato, a direção interna da FIASA.

Assim, a Fiat Automóveis S.A. é inaugurada em 1976, tendo como seu sócio o estado de Minas Gerais.

Essa sociedade com o Governo Mineiro, além de se caracterizar por uma história entremeada de altos e baixos, crises e estabilizações e, sortes e reveses, perdurará por não muito tempo. Em 1985, um relatório técnico encomendado pelo Governo de Minas e, produzido pela consultoria Invesplan, expõe suas mazelas.

Ao analisar a Sociedade Minas/Fiat, o relatório avalia que, do ponto de vista social, foi correta a decisão do Estado de Minas Gerais de participar da criação da Fiat Automóveis S.A.. A instalação da empresa em Betim havia trazido inegável contribuição social à região mineira, formando e empregando mão-de-obra qualificada, elevando o nível de suas atividades econômicas, incrementando suas exportações e possibilitando a arrecadação de impostos de empresas vinculadas à Fiat. Entretanto, a par de sua utilidade financeira, no ano de 1985, a Fiat não se apresentava enquanto um investimento economicamente compensador para o Estado Mineiro. Em seus primeiros 12 anos de existência a empresa havia atingido o estado de insolvência técnica – dívidas superando o valor dos ativos – por duas vezes. Ao mesmo tempo, ainda não havia conseguido amortizar o custo de equipamentos e ferramentas utilizados na produção de modelos cujas linhas já haviam sido desativadas. Até abril de 1985 a Fiat havia requerido de seus acionistas aportes de capital da ordem de US\$ 896.649 mil.⁴⁴

Diante desse volume de problemas, a Invesplan desaconselhava, em seu relatório, o Estado de Minas Gerais permanecer em sociedade com a Fiat, ainda que considerando a manutenção dos benefícios sociais do empreendimento. O relatório recomendava a venda das ações pertencentes ao Estado Mineiro e ponderava sobre as dificuldades que Minas encontraria para vender, por preço compensador, as ações que possuía. A participação de Minas em 31/12/1984 equivalia a US\$ 28.345 mil. Os

⁴⁴ cf. NEVES, Magda Maria Bello de Almeida. A Emergência de Novos Paradigmas de Gestão da Produção e do Trabalho: O Caso da FIAT – MG. Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte, NESTH – UFMG, 1996. p. 16-8.

investimentos em dinheiro somavam, no mesmo período, a quantia de US\$ 301.543 mil. As dívidas bancárias da empresa aumentavam, refletindo sobre sua estrutura de capitais. Havia, em 1985, incerteza quanto a um retorno positivo e satisfatório do investimento econômico realizado pelo Estado de Minas Gerais. Em que pese os novos e sucessivos aportes de capital, a participação acionária do Estado decrescia ano a ano. Em 1983, ano de lançamento do Fiat Oggi, a participação de Minas no capital social era de 14,6%; dois anos antes, isto é, em 1981, tal cifra era de 44,6%.⁴⁵

Diante de todo esse *imbroglio* o relacionamento entre a Fiat e o Estado de Minas Gerais torna-se bastante tumultuado e a empresa ameaça, inclusive, retirar-se definitivamente do território mineiro. A participação acionária do Estado reduz-se ainda mais, atingindo a cifra de 18,17% em 1987.⁴⁶

Nos anos 1987-1988, especificamente nos governos estaduais Hélio Garcia e Newton Cardoso, as ações da Fiasa são liquidadas em uma transação por demais polêmica e, muito criticada pela Imprensa local, pelo Sindicato dos Metalúrgicos, por vários deputados da Assembléia Legislativa. A Fiat quita o pagamento dos US\$ 150 milhões, dívida remanescente, da seguinte forma:

- US\$ 72 milhões 523 mil e 768, pela assunção dos débitos do Estado no exterior;
- US\$ 1 milhão e 700 mil, pela exoneração de responsabilidades obrigacionais remanescentes da CDI-MG, no distrito de Ibiruçu (Fiasa);
- US\$ 4 milhões e 500 mil, pela transferência do domínio de posse sobre todas as unidades autônomas do prédio de 7 andares do Edifício Mirafiori, em Belo Horizonte;
- US\$ 71 milhões 276 mil e 232, a ser pagos em 120 dias úteis subseqüentes ao termo de vigência das avenças, em cruzados, ao câmbio de venda do dólar, na data do efetivo pagamento.

Assim, quitada a dívida e finda a parceria, a Fiat passa a ser uma empresa privada multinacional.

⁴⁵ cf. INVESPLAN – INVESPLAN TÉCNICA ASSESSORIA DE MERCADO DE CAPITAIS E EMPRESARIAL LTDA. Fiat Automóveis S.A.. S.l, Belo Horizonte, Setembro de 1985. (mimeo). pp. 1-30.

⁴⁶ cf. LE VEN, Michel. 1988. *op. cit.*

IV.6 – Perfil da FIASA e Inserção no Mercado Brasileiro

A FIASA hoje caracteriza-se pelo fato de ser uma das maiores plantas produtoras da indústria automobilística de toda a América Latina, e de certa forma do mundo, seja em tamanho físico, bem como também em volume de produção.

Com uma distância média de 30 Km da cidade de Belo Horizonte, a empresa ocupa uma planta única, numa área total de 2.246.000 m², e uma área construída de 538.000 m², distribuídas em 16 oficinas, setores de direção, apoio, manutenção e distribuição, e pistas de provas e testes.

A planta é voltada para a produção de carros de passeio e veículos comerciais leves, dentre os quais destacam-se os carros de passeio da família Uno, Tempra e Palio, além dos comerciais fechados e pick-ups.

A produção da fábrica tem um caráter de abastecer tanto o mercado interno, quanto o mercado externo, prevalecendo até o ano de 1996 a grande maioria da produção para o abastecimento do mercado interno. Tal como se observa na tabela abaixo, relativo a produção total, o ano de 1994 destinou as cotas de 61, 61% para o mercado interno, concorrendo com 38,39% para a exportação. Ao ano seguinte, distribuiu 71% para o mercado doméstico e 29% para o mercado externo. Em 1996, já com o maior volume produzido, coube 81,33% da produção para o mercado interno, ao passo que para o mercado externo o percentual foi da ordem de 18,67%.

TABELA VI

FIAT – Produção Interna de Veículos por Tipo - Ano 1994 - 1996

Ano	Carros			Light Commercials			Total		
	Produção	Mercado Interno	Exportação	Produção	Mercado Interno	Exportação	Produção	Mercado Interno	Exportação
1994	426.848	275.465	151.173	73.890	33.084	40.386	500.738	308.549	191.559
1995	396.517	300.441	95.724	67.152	28.867	38.034	463.669	329.308	133.758
1996	477.775	407.275	70.570	61.883	31.657	30.316	539.658	438.932	100.886

Fonte: ANFAVEA - Statistical Yearbook, 1997

Até o ano de 1996 a empresa contava com uma produção produção de 539.658 veículos (média aproximada de 2.400 veículos/dia), e uma venda líquida da ordem de 4,741 bilhões de dólares. Ainda sim, a empresa contou com um efetivo de 21.158 empregados, uma participação média de 30% do mercado brasileiro de vendas, além de conseguir a posição de líder de mercado, dominando 70% das vendas dos carros populares.

Apenas como exemplificação numérica do poderio da empresa no Brasil, sua produção em 1989 alcançou a cifra de 27,1 carros/ano/funcionário. Cinco anos após, em 1994, esta cifra quase duplica, alcançando o patamar de 47,15 carros/ano/funcionário.⁴⁷

TABELA VII
FIAT - Participação no Mercado Brasileiro de Veículos

Ano	Percentual
90	15,1%
91	15,1%
93	23%
94	28,7%

Fonte: Fiat Automóveis. s.d.

Tal como se pode perceber no quadro acima, bem como também nos quadros apresentados, a empresa assume nos últimos anos uma postura bastante competitiva em relação à sua participação no mercado de veículos no Brasil, superando, em cinco anos, praticamente o dobro de sua fatia de mercado. Tal agressividade se deve, tal como veremos às políticas de ajuste à globalização postas em prática pela empresa, no final da década de 80 e durante toda a década seguinte.

TABELA VIII
FIAT - Distribuição do Pessoal - 1980/96

Ano	Número de Empregados
80	5.000
84	8.500
88	12.000
90	12.500
92	13.700
95	20.000
96	21.158

Fonte: Fiat Automóveis. s.d.

Com relação às políticas de pessoal, pela mesma razão anteriormente ressaltada, a empresa, em dezoito anos de atividades, praticamente quintuplica o número do pessoal diretamente envolvido. Se comparado ao período anterior, ou seja, de 1990 a 1994, a empresa aumenta de forma bastante considerável o número de empregados diretamente envolvidos com a produção.

⁴⁷ cf. MARX, Roberto. "Trabalho em Grupo, Polivalência e Controle" in: ARBIX, Glauco; & ZILBOVICIUS, Mauro. *De JK a FHC, a Reinvenção dos Carros*. São Paulo, Scritta, 1997.

É essa postura agressiva que faz com que a Fiat Automóveis, em Betim, esteja se projetando como uma das principais plantas de produção de veículos automotores no Brasil, bem como em toda a América Latina.

IV.7 – Internacionalização da FIASA: A Empresa Global

Visto as características e o perfil que a empresa adquiriu ao longo de todo o seu desenvolvimento, pode-se afirmar que a FIASA, em relação ao contexto industrial brasileiro e, de certo modo, ao internacional, caracteriza-se como um espaço de produção de dimensões consideráveis, em todos os seus aspectos. Por essa razão, no contexto competitivo do setor automobilístico, esse espaço produtivo enquadra-se dentro de um plano estratégico global de internacionalização do Grupo FIAT, calcado na idéia da *empresa global*⁴⁸.

O grande conjunto de estratégias de constituição desse *novo espaço*, diz respeito ao fato de o grupo FIAT voltar sua estratégia organizacional, à nível global, definindo os chamados polos de produção. Esses polos nada mais seriam do que *centros concentrados de produção* com frações de produção proporcionais a cada região. Cada polo goza de um papel específico e passa a dispor de uma produção própria coordenada segundo as diretrizes e planos da matriz italiana. O conjunto de fornecedores passa a ser estabelecido na região da planta, à partir da constituição de uma rede integrada entre a montadora e as fábricas alimentadoras de componentes.

À partir da constituição desses polos, a empresa passa a estabelecer um patamar de produção a ser dividido entre os polos da matriz, a Itália com 50% das participações, seguidos do polo sul-americano com 30% (Brasil 21% e Argentina 9%), Polônia com 20% e a Turquia, representada como polo avançado de comercialização.

⁴⁸ MICELLI, S. La Stratégie d'Internationalisation de FIAT in: *La Lettre du Gerpisa*, 101, mars 1996, Université d'Evry-val-d'Essonne, 1996. p. 11.

TABELA IX

Estratégia de Organização do Grupo FIAT na América do Sul

Polo de Produção	Participação na Produção Total do Grupo FIAT	Atividades Desenvolvidas no Polo
América do Sul (Brasil e Argentina)	30% Total (21% Brasil) (9% Argentina)	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de Logística • Programas Operativos • Comercialização • Compras (Local Nacionais e Global Sourcing) • Industrial (Suporte - definição de investimento tecnológico) • Recursos Humanos (desenvolvimento organizacional, metodologias e organização) • Avaliação Financeira • Engenharia do Produto

Fonte: Fiat Automóveis. s.d.

Com relação ao polo de produção sul-americano, caberia a fração de 30% da produção total do grupo Fiat. Dessa fração de 30%, ao Brasil caberia a parcela de 21%, ao passo que a Argentina ficaria com os 9% restantes. Seu funcionamento dar-se-ia de forma coordenada com a matriz italiana. Esta estaria estabelecendo as diretrizes gerais, e o polo, cumpriria suas determinações. Ao polo caberia o desenvolvimento de atividades essenciais ao funcionamento do modelo conforme relacionadas no quadro acima. Dentre o conjunto das atividades, todas dar-se-iam de acordo com a determinação e subordinação da matriz italiana, com exceção das atividades de comercialização e compras. Essas tendem a seguir a contingência do mercado interno e o estabelecimento de diretrizes locais. As atividades de comercialização passam a seguir as orientações do equilíbrio entre a oferta e a demanda locais, e dela organizar suas estratégicas e ações executivas. A atividade de compras, embora local, tem um grau de participação mais ampliado, e funciona como um órgão de suporte e sinergia à atividade de produção. Suas ações restringem-se a dois módulos: um de compras locais nacionais, e outro do tipo global sourcing, no qual as atividades de compra obedecem aos mecanismos de pesquisa de mercado (*scouting global*), de preço global de peças, e avaliação de performance.

A constituição do polo não restringe-se apenas à constituição de estratégias organizacionais e de mercado, mas muito pelo contrário, obedece a um investimento muito maior destinado à ampliação de seu parque produtivo, concentrando-se nos complexos de Betim, no Brasil, e de Córdoba, na Argentina.

O polo de Córdoba, em funcionamento desde 20 de dezembro de 1996, procura ampliar o espaço do Grupo Fiat através de duas plantas potenciais: uma da Fiat Auto, destinada a produção de automóveis (Palio) e localizada na cidade de Ferreyra; e outra da Iveco (uma empresa do Grupo Fiat), também localizada na mesma cidade e destinada a produção de caminhões.

Com relação ao polo de Betim, além da planta já existente, está prevista a construção de três novas plantas, com investimentos de curto prazo da ordem de 940 milhões de dólares. O primeiro desses investimentos, da ordem de 500 milhões de dólares, refere-se à implantação de uma fábrica de motores anexa à planta da Fiasa em Betim, e com início das operações para o ano de 1999. A nova fábrica de motores tem como previsão a produção de 5.000 motores, modelos 1.0, 1.5 e 1.6, no primeiro ano de produção. O segundo grupo de investimentos, da ordem de 200 milhões de dólares, destina-se à construção de uma nova planta de produção, da Fiasa, na região de Belo Horizonte, capital do estado. A nova planta, com funcionamento previsto para o ano de 1999, destinar-se-á a produção de comerciais leves e modelos do Projeto 178, ou seja, modelos de comerciais do tipo pick-up e derivados do Palio (modelo mundial). Existe uma previsão de geração de 1.000 novos empregos diretos e a produção de 100.000 veículos/ano. O terceiro bloco de investimentos, de 240 milhões de dólares, partirá da Iveco, uma das empresas do Grupo Fiat, e destinar-se-á a construção de uma planta de produção de comerciais leves na cidade de Sete Lagoas (100Km de distância de Betim). A nova planta, com funcionamento previsto para julho de 1999, terá como alvo a produção dos modelos Daily e Ducato, e a meta de 20.000 mil veículos para o primeiro ano de produção.

* * *

Em nosso entender, acreditamos que esse capítulo nos foi de grande valia para a contextualização da importância e da grandeza do Grupo Fiat, tanto quanto da empresa FIASA – Fiat Automóveis S.A., enquanto nosso objeto de estudo.

Essa nossa descrição nos foi bastante útil para compreender, não somente o papel histórico da empresa, mas também as suas principais características de sua estrutura, sua dinâmica de funcionamento, bem como também o seu comportamento ao longo do tempo.

Desse modo, pudemos perceber que desde os seus primórdios na Europa, o Grupo Fiat tem se caracterizado por uma postura bastante agressiva, dinâmica e estratégica, voltando-se prioritariamente para um mercado de massas e de projeções internacionais. Um outro ponto importante a ser destacado, e que espelha essa vocação estratégica, refere-se à capacidade da empresa em diversificar as suas atividades tanto à nível da indústria quanto ao de serviços, constituindo-se um verdadeiro monopólio.

Com relação ao papel da empresa no Brasil, cabe-nos destacar a importância que essa assume diante da perspectiva estratégica de expansão do Grupo Fiat em termos do mercado internacional. Por outro lado, mesmo considerando o tortuoso e polêmico caminho que a empresa realizou nesse país, dos seus primórdios à sua consolidação, essa encontra em solo brasileiro um lugar bastante propício para a expansão de seus negócios em nível mundial. O recente movimento de internacionalização do capital e o advento da era após-fordista, bem como de toda a mudança de sua forma de racionalização, confirmariam unanimemente essa tendência. Aliás, é sobre essas últimas transformações e a adaptação da filial brasileira a esse novo contexto mundial da produção que, ora em diante, concentraremos nossos esforços. Portanto, no próximo capítulo descreveremos e analisaremos a trajetória da mudança da empresa, ou em outras palavras, a mutação de um modelo fordista e a sua respectiva metamorfose para o após-fordismo.