



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

ISSN: 1984-9230

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Rego, Marcos Lopez; Faillace, José Ernesto Mattoso  
O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL:  
POR UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS  
Organizações & Sociedade, vol. 24, núm. 81, 2017, Abril-Junho, pp. 216-236  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

DOI: 10.1590/1984-9230812

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400657499003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL: POR UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Marcos Lopez Rego\*  
José Ernesto Mattoso Faillace Junior\*\*

### Resumo

A indústria automotiva representa um marco na história da industrialização brasileira. Com a sua realização, na gestão de Juscelino Kubitschek, o Brasil implantou a produção nacional de veículos. Este trabalho apresenta uma contribuição inicial para a busca de integração de duas áreas com pesquisas ainda incipientes no universo dos estudos organizacionais: gerenciamento de projetos e história da gestão. O objetivo é descrever e analisar, à luz da teoria dos *stakeholders*, a criação da indústria automotiva no Brasil. O estudo parte das ações relacionadas às tentativas de desenvolvimento e industrialização do Brasil pós-Segunda Guerra Mundial, que resultaram no Plano de Metas, o qual teve sua execução iniciada no governo de Juscelino Kubitschek. Com dados documentais e uma entrevista em profundidade, foram apresentadas a formação do Grupo Executivo da Indústria Automotiva (GEIA) e suas ações de 1956 a 1960. Na análise das partes interessadas, constatou-se a existência de *stakeholders* opositores de alto poder, como as três maiores empresas multinacionais do setor e a própria equipe econômica do governo. Por outro lado, o Presidente JK era o *stakeholder* entusiasta. A estrutura do GEIA representou um marco na formação da visão tecnocrata brasileira, com uma equipe enxuta, ágil, com poder decisório e regras preestabelecidas.

**Palavras-chave:** Projetos históricos. Indústria automotiva. Partes interessadas.

## THE IMPLEMENTATION OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN BRAZIL PROJECT: AN ANALYSIS UNDER STAKEHOLDER'S THEORY

### Abstract

The automotive industry is a milestone in the history of Brazilian industrialization. Started during Juscelino Kubitschek government, Brazil implemented the domestic production of vehicles. This paper presents an initial contribution to integrate two areas with incipient research in organizational studies: project management and management history. Based on stakeholders' theories the description and analysis of the industry implementation was carried. The research begins presenting the Brazilian development efforts after World War II, which resulted in the *Plano de Metas*, an official development program that was carried during Juscelino Kubitschek government. With documentary evidence, and one in-depth interview, the formation of GEIA - Executive Group of the Automotive Industry, and his actions from 1956 to 1960 were presented and discussed. In the stakeholder analysis, it was found the existence of high power opponents ones, like three majors multinational companies in the sector and the Federal government economic team. On the other hand, President

\*Doutor e mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e engenheiro eletrônico. Professor do Programa de Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: marcos.rego@fgv.br

\*\*Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Profissional da área de trade marketing e inteligência de mercado no ramo imobiliário e de varejo. E-mail: faillace.jose@gmail.com

JK was an enthusiastic stakeholder. The structure of GEIA represented a milestone in the development of Brazilian technocratic vision, with a lean staff, agile, with decision-making power and pre-established rules.

**Keywords:** Historical projects. Automotive industry. Stakeholders.

## Introdução

Este trabalho busca contribuir para a discussão e proposta de formação de uma abordagem diferenciada do pensamento administrativo na área de gestão de projetos, a perspectiva histórica. Trata-se de uma contribuição inicial para a busca de integração de duas áreas com pesquisas ainda incipientes no universo dos estudos organizacionais: gerenciamento de projetos e história da gestão (ÜSDIKEN; KIESER, 2004; BREDILLET, 2007; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; FERREIRA, 2010).

A implantação da indústria automotiva no Brasil já foi objeto de estudo de alguns autores, tais como Negro (1997), Shapiro (1988), Gattás (1981), Gonçalves (1989) e Almeida (1972). Nenhum desses textos, no entanto, abordou a gestão da implantação da indústria. Este trabalho consiste em identificar, descrever e analisar as etapas que resultaram na implantação da indústria, quais foram as suas motivações e os resultados obtidos, utilizando os conceitos de programas, projetos, *stakeholders* e partes interessadas, entre 1956 e 1960.

É necessário considerar o contexto político, econômico e social da época, no qual uma equipe passou a ter um grau de autoridade institucional e coordenação que não eram praticados na administração pública brasileira, o que pode ter gerado disseminação de modelos administrativos em suas cadeias e outros setores da indústria. Nesse sentido, Frenkel e Shenhav (2006) apresentam um conjunto de suposições acerca do entendimento pós-colonial dos estudos organizacionais e propõem uma epistemologia híbrida, na qual devem ser considerados os efeitos mútuos entre colonizador e colonizados. Ou seja, o colonialismo na gestão, que muitas vezes encara o outro como inferior ao considerar a cultura ocidental como o modelo universal, tornou a gestão uma “ponta de lança” (FRENKEL; SHENHAV, 2006, p. 871) de neocolonialismo na era da descolonização.

Este trabalho aborda uma questão pouco explorada no meio acadêmico de administração, posto que a pesquisa científica em gerenciamento de projetos é incipiente no Brasil (REGO; IRIGARAY, 2011). Estudos brasileiros sob a ótica de projetos, teorias, práticas e a própria evolução não têm sido objeto de interesse. Pesquisas históricas sobre gestão brasileira de projetos ainda não despertaram o interesse de autores brasileiros.

A indústria automotiva é bastante significativa no Brasil. Na atualidade, o faturamento do setor é de R\$ 150 bilhões ao ano, sendo 85% referente à comercialização de veículos. Hoje são mais de 130 mil postos de trabalhos diretos, 12 fábricas instaladas e mais de 20 montadoras (ANFAVEA, 2014). Já no início da década de 1960, recém-implantada, a indústria levou o Brasil à 11ª posição em 1962, entre Argentina e Espanha (ANFAVEA, 1963).

A questão-problema deste trabalho de pesquisa pode então ser expressa da seguinte forma: como se processou, à luz do gerenciamento de projetos, a criação da indústria automobilística no Brasil, sob o ponto de vista da teoria dos *stakeholders*?

## Abordagens históricas em gerenciamento de projetos

A pesquisa acadêmica no Brasil não tem como hábito o uso de análises ou perspectivas históricas (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010). Mesmo em países com maior tradição e volume de pesquisas em estudos organizacionais, o uso de dados históricos e pesquisas sobre história da administração é pouco frequente, o que pode ser visto

nos dados da Academy of Management, na qual a sociedade dedicada à história da administração reúne tão somente 405 membros no universo de 47.652 associados (AOM, 2013). A perspectiva histórica em administração de empresas, de acordo com Üsdiken e Kieser (2004), possui três vertentes complementares: a história empresarial (*business history*), a história da administração (*management history*) e a história organizacional (*organizational history*). Neste trabalho é proposta uma aplicação da história empresarial, com a análise do surgimento da indústria automotiva no Brasil sob a perspectiva do gerenciamento de projetos.

Üsdiken e Kieser (2004) apresentam uma tipologia de classificação dos trabalhos de administração histórica, baseada em três posições distintas: (1) suplementarista; (2) integracionista; e (3) reorientacionista.

Segundo Üsdiken e Kieser (2004, p. 322), a teoria suplementarista “é o posicionamento que recorre à perspectiva histórica apenas no intuito de reforçar algum argumento teórico previamente construído”. Nesse conceito, a história é apenas uma variável de análise empírica que irá basear a defesa de um argumento, seguindo a tendência e fundamentando a defesa do argumento em que a justificativa está inserida. O contexto integracionista é definido como “o enriquecimento da teorização organizacional por meio de uma acurada análise da realidade histórica, da integração entre as ciências sociais e a história”. Em relação à suplementarista, a tipologia reorientacionista considera as evidências históricas de forma mais limpa, sem viés de informação para defender um determinado ponto, produzindo conhecimento científico relacionado ao período em que está sendo feita a análise. O pesquisador analisa tanto a narrativa historiográfica quanto a metodologia aplicada ao estudo em questão. Já no campo reorientacionista, os autores tratam de forma mais radical o papel da história no campo da pesquisa organizacional. Corresponde a uma redefinição epistemológica do campo a partir das premissas levantadas pelos historiadores e por certos filósofos, que põem sob suspeita o próprio conhecimento científico e seu papel enquanto legitimador de um saber social e historicamente determinado (BARRETT; SRIVASTVA, 1991). Nesse escopo, os reorientacionistas propõem uma nova agenda de pesquisa para se realizar os estudos, dada pela constatação do caráter histórico predominante no campo, que condiciona as concepções do pesquisador sobre a realidade organizacional e influencia seus interesses de pesquisa.

O presente trabalho se enquadra na alternativa integracionista, posto que se pretendeu aprofundar um tema caracterizado pela intensidade de esforços, recursos e resultados gerados, e acrescentar ao seu conjunto de estudos uma nova visão, baseada na gestão de projetos.

Rowlinson, Hassard e Decker (2014) propõem quatro alternativas para a pesquisa acadêmica em história organizacional: história corporativa; história analiticamente estruturada; história serial e história etnográfica. O presente estudo enquadra-se na segunda categoria, a história analiticamente estruturada, na medida em que descreve uma sequência de eventos, baseado em múltiplas fontes de evidência, como depoimentos orais, fontes documentais e referências bibliográficas. O trabalho seminal de Chandler (1962), que apresenta as relações entre estratégia e estrutura, é baseado em análises históricas, e as narrativas de Chandler sobre a história da GM “estabeleceram a relação causal entre estratégia e estrutura”, e este capítulo é “provavelmente a melhor ilustração de história analiticamente estruturada” (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014, p. 264).

O campo dos estudos organizacionais aborda a construção da realidade histórica das empresas sob o contexto nacional e suas influências políticas locais, ou seja, é importante ressaltar a própria história organizacional e gerencial que não se verifica sem a consideração da natureza multifacetada da cultura (BOOTH; ROWLINSON, 2006). Autores voltados para pesquisas históricas em administração mencionaram a necessidade de pesquisas sobre a história dos projetos, tais como Scranton (2008) e Garel (2003). Os poucos trabalhos privilegiam a evolução dos grandes programas e projetos ligados ao setor de defesa norte-americano, como os projetos Manhattan e Polaris, nas décadas de 1940 e 1950 (SHENHAR; DVIR, 2007). Projeto, segundo Morris, Pinto e Söderlund (2012), é um esforço para se alcançar um objetivo específico

por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos, sendo o seu objetivo definido em termos de produto final ou entrega, cronograma e orçamento.

Söderlund e Lenfle (2013) detalham o campo de estudos de história do gerenciamento de projetos em cinco vertentes: (i) história das práticas de gerenciamento de projetos, (ii) projetos de referência (*landmark projects*) e suas narrativas; (iii) história dos projetos corporativos; (iv) história da produção baseada em projetos; e (v) história dos gerentes de projetos. A primeira vertente busca entender a evolução do gerenciamento de projetos em seus diferentes níveis de análise, tais como a ascensão e o declínio de ferramentas e técnicas. Na segunda vertente, elege-se um projeto de destaque, a partir do qual são analisados seus aspectos principais.

No campo de trabalhos históricos, Kwak et al. (2014) examinaram práticas de gerenciamento de projetos e de programas utilizados na construção da represa Hoover, na década de 1930. Os autores enfatizam os desafios e as inovações gerenciais à época, necessárias para a realização do megaprojeto, que foi concluído antes do prazo previsto e abaixo do orçamento inicial. Os autores concluem que as estratégias e práticas usadas no projeto Hoover podem ser comparadas aos “fatores críticos de sucesso”, que hoje são estudados para a realização de megaprojetos. Marshall e Bresnen (2013) adotam a perspectiva dos múltiplos discursos para análise do projeto do túnel do Tâmsa, construído por Brunnel em Londres, entre 1825 e 1843. O projeto foi analisado sob cinco perspectivas: técnica, prática, redes, política e social, baseadas na sociologia do conhecimento (MARSHALL; BRESNEN, 2013, p. 701).

Artigos científicos baseados em análises históricas de projetos têm surgido com intensidade, e tratam de projetos bem diversos entre si. McCurdy (2013) estudou os projetos de baixo custo da NASA, realizados na década de 1990; Hughes (2013) analisou o megaprojeto realizado em Londres no século XIX, para dotar a cidade de redes de esgoto; enquanto Hellström et al. (2013) focaram projetos finlandeses de usinas nucleares, na década de 1960; e Kozak-Holland e Procter (2014) elegeram um conjunto de “boas práticas” a partir da análise da construção do domo da Catedral de Florença, entre 1420 e 1436.

### A teoria de stakeholders em projetos

As primeiras menções a respeito de *stakeholders* surgiram nos estudos de Freeman (1984) e estavam ligadas às teorias de estratégia. O autor define *stakeholder* como “grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos propósitos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46). Mitchell, Agle e Wood (1997) definem classes de *stakeholders* em função de sua participação e envolvimento: latentes, expectantes ou definitivos. A teoria dos *stakeholders* evolui substancialmente com as contribuições de Phillips (2003) e Phillips, Freeman e Wicks (2003), como parte de uma proposta de teoria da ética organizacional. Segundo Phillips (2003), deve-se discutir as relações entre as organizações e seus *stakeholders*, incluindo as obrigações morais da organização com suas partes interessadas. Enquanto Freeman (1999) afirma que a gestão eficiente deve privilegiar as relações mais importantes, Phillips (2003) contesta, advogando o tratamento igualitário aos *stakeholders* como parte da ética organizacional. O uso do conceito de *stakeholders*, ou partes interessadas no gerenciamento de projetos, surge no *Guia PMBOK* (PMI, 2013, p. 438): “pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público que estejam ativamente envolvidas no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados, de forma positiva ou negativa”. A análise das partes interessadas de um projeto é feita em três etapas. Inicialmente são identificadas; em seguida classificadas, por meio de uma matriz de *stakeholders*; finalmente é realizada uma avaliação do comportamento esperado de cada *stakeholder* ao longo do projeto (PMI, 2013).

Littau, Jujagiri e Adlbrecht (2010) apresentam uma metanálise da teoria, na qual consolidam definições, conceitos e a evolução do assunto. Davis (2014) estuda as distintas percepções do sucesso de projetos, nas visões de diferentes grupos de

*stakeholders*. No entanto, a autora se limita a três grupos de *stakeholders* (DAVIS, 2014, p. 11): a cúpula estratégica da empresa, a equipe do projeto e os receptores, entendidos como clientes, consumidores e usuários finais. Phillips (2003) propõe uma teoria da ética organizacional com duas ideias basilares. A primeira é que as organizações dependem de seus *stakeholders* para seu sucesso (e analogamente seu fracasso). Ele sugere que só faz sentido discutir sobre as empresas se for prestada atenção à essência das relações com os *stakeholders*. A segunda é a multifacetada teoria da ética, do filósofo John Raws e seus seguidores, posto que as relações com *stakeholders* devem ser baseadas na confiança e na ética, o que nem sempre ocorre, segundo os autores.

A literatura normativa de projetos (PMI, 2013; KERZNER, 2011) menciona a importância do gerenciamento de *stakeholders* no projeto, incluindo sua identificação e análise. Os autores apresentam distintas abordagens na classificação. Mitchell, Agle e Wood (1997) usam três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Schepper, Dooms e Haezendonck (2014) usam duas variáveis: poder e urgência. Olander (2007) propõe duas dimensões, poder e nível de interesse. Bourne e Walker (2008) apresentam um modelo complexo, denominado “círculo de *stakeholders*”, constituído por: distância do poder, influência, grau de impacto do projeto no *stakeholder*, dimensões ligadas à liderança do gerente, processos e técnicas e grau de satisfação, representadas em um círculo com diferentes cores e segmentos radiais. O *Guia PMBOK* (PMI, 2013) não propõe um modelo, mas cita dimensões a considerar: grau de poder e autoridade, interesse, impacto do projeto, posicionamento de apoio potencial ou de impacto negativo. Propõe também classificar em cinco grupos: desinformado, resistente, neutro, apoiador e líder.

Em comum, todos esses modelos consideram uma análise estática, na qual os elementos depois de posicionados permanecem na mesma posição até o término do projeto. Eskerod e Vaagaasar (2014) inovam ao apresentar, em um estudo longitudinal, as mudanças no posicionamento, nas estratégias e nas ações dos *stakeholders* ao longo do projeto. Essa abordagem alinha-se com a proposta de Missionier e Loufrani-Fedida (2013), que demonstram que a natureza, papéis e relações entre os *stakeholders* evoluem ao longo da trajetória do projeto, e que fracassos em projetos não são o resultado de práticas ineficazes, mas ocorrem em virtude de relações sociais inadequadas entre os *stakeholders*. Nesse sentido, as práticas e as metodologias de gestão de projetos tendem a se disseminar a partir das demandas dos *stakeholders*.

## Percurso metodológico

Rowlinson, Hassard e Decker (2014) questionam as estratégias de pesquisa em história organizacional e apresentam três pontos de conflito metodológico entre estudos históricos e teoria organizacional. O primeiro refere-se à questão da explanação, pois enquanto historiadores concentram-se nas construções das narrativas, os teóricos organizacionais enfatizam a análise, subordinando-a à narrativa. O segundo é o conflito da evidência, pois historiadores usam fontes documentais, e pesquisadores de organizações preferem dados primários construídos no campo. Finalmente, existe a questão do tempo, na qual historiadores constroem sua própria periodização, enquanto que para os organizacionais o tempo é considerado uma constante.

A visão dos pesquisadores de estudos organizacionais acerca da representação do passado também é objeto de crítica, posto que sem uma postura teórica e epistemológica adequada, podem ser “turistas indesejados vagando pelas ruas do passado” (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014, p. 251). O que os teóricos da administração chamam “dados secundários”, para os pesquisadores históricos representam fontes primárias de pesquisa. Ferreira (2008, p. 19) alerta para o anacronismo, pois diferenças cronológicas entre processos históricos em diversos contextos podem causar erros na pesquisa. Em outras palavras, deve-se ter cautela para que a análise do projeto não seja vista apenas com base nas práticas atuais de projetos. A *história analiticamente estruturada* usa construtos teóricos para buscar fontes documentais e depoimentos



que possibilitem a construção de uma narrativa de estruturas e eventos que, provavelmente, não foram percebidos como tal pelos seus atores à época (ROWLINSON; HASSARD; DECKER, 2014).

Para este estudo, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas em profundidade, estas com o objetivo de obter a história oral do objeto de estudo. Segundo Megill (2007), com exceção da história oral, voltada prioritariamente para o passado recente, a história se destaca das outras ciências sociais aplicadas, pois historiadores não produzem dados primários ou evidências empíricas, pelo contrário, eles devem procurá-las. Strati (2000, p. 158) afirma que pesquisas em estudos organizacionais baseiam-se mais em dados construídos, como entrevistas, do que em dados documentais, que devem ter sua validade e confiabilidade verificadas. Nesse sentido, os depoimentos ajudam no entendimento dos dados documentais estudados, posto que a delimitação temporal (1956-1961) ainda é alcançada por histórias orais vividas.

Foi realizada entrevista com o Sr. Sidney Latini, economista de formação e funcionário do Banco do Brasil, que exerceu o cargo de secretário executivo do GEIA de 1957 a 1964. Em entrevista de cerca de duas horas, em sua residência, ele descreveu a dinâmica do funcionamento do grupo, bem como respondeu às questões a respeito do gerenciamento do projeto. Toda a conversa foi registrada em áudio, com anotações complementares, tendo sido utilizadas tanto a análise de conteúdo quanto a análise de discurso.

Na pesquisa em periódicos, optou-se pelo *Jornal do Brasil*, que ocupava posição de destaque na imprensa nacional e que, a partir de 1957, passou a dispor de um suplemento semanal de veículos. Abreu (2002) analisa o posicionamento da imprensa ao longo do governo JK (1957-1960) e menciona a reforma gráfica e editorial do *Jornal do Brasil*, que desencadeou “transformações subsequentes nos jornais de todo o país”. Foram analisadas todas as edições disponíveis no período, e localizadas cerca de 20 matérias relativas ao projeto. Esse material foi classificado por assunto: editoriais, noticiário político, econômico, notícias da indústria e novos produtos, e seu conteúdo complementou a análise dos *stakeholders* do projeto.

## O projeto: antecedentes

No mundo bipolarizado que se formava no pós-guerra, alguns organismos foram criados sob o núcleo da ONU, entre eles a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) (LATINI, 2007; TAVARES et al., 2010). A gênese colonial da Cepal foi estudada por Wanderley (2015a, p. 250), que analisou os estudos da dependência produzidos pela Cepal como alternativa ao pensamento neoliberal. O órgão questionava as divisões e “vocações”, que identificavam nações do Terceiro Mundo como essencialmente agrícolas, e estavam sendo desmentidas pelos fatos da época. Em paralelo, no Brasil era criado o BNDE, e logo, segundo Almeida (2009), estava criado o Grupo Misto Cepal-BNDE, cujos estudos serviram de base para o Conselho de Desenvolvimento Industrial, criado em 1951 por Vargas. Alguns autores, como Wanderley (2015a), Tavares et al. (2010) e Latini (2007), aprofundam a discussão sobre o Grupo Misto, e Almeida (2009, p. 199) sintetiza os resultados, quando se refere a Horacio Lafer, Ministro da Fazenda de Vargas: “oferecemos a ele o projeto de criação dos grupos de estudo para o desenvolvimento industrial, a CDI. Com as comissões teve início este projeto – o Plano de Metas quase começa nesse momento”. De acordo com Tavares (2009), o BNDE na época se insurgia contra uma “ideologia reacionária” que ainda defendia o lema “Nossa nação é agrícola”.

O pensamento estratégico desenvolvimentista brasileiro tinha grande influência da Cepal. Conforme Furtado (2009, p. 104), “a Cepal havia desenvolvido uma técnica de planejamento, era a primeira vez que se elaboravam técnicas e metodologia para um plano de desenvolvimento”. No início da década de 1950, a Cepal começava a se firmar no Brasil, quando Roberto Campos convidou Celso Furtado para ingressar no BNDE, a partir daí surgiu a ideia que formou o Grupo Misto Cepal-BNDE. Segundo Caputo e Costa (2009, p. 323), esse grupo elaborou o estudo que ficou conhecido

como “Esboço de um programa de desenvolvimento para a economia brasileira no período de 1955 a 1960”. Furtado (2009, p. 108) afirma que o Brasil foi o primeiro país com um Plano de Metas: “o primeiro plano de desenvolvimento econômico sério feito na América Latina”.

Nesse ambiente, as teorias e práticas de gestão no Brasil eram incipientes, pois as primeiras escolas de administração e negócios estavam em formação. Alcadiapani e Bertero (2011) analisam os efeitos da Guerra Fria e a influência dos Estados Unidos da América na disseminação de práticas de gestão nas nações do Terceiro Mundo, por meio da criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, a FGV-EAESP. Barros e Carrieri (2013) discutem a estruturação e consolidação dos cursos superiores em administração no Brasil à luz dos acordos de cooperação Brasil – Estados Unidos. Barros (2014) mostra a trajetória dos cursos de administração na UFMG, e Wanderley (2015b) investiga a atuação da Cepal como uma instituição de ensino e pesquisa que tanto atuou na formação de administradores como promoveu teorizações, que iam de encontro aos preceitos da administração científica estadunidense. De acordo com Coelho e Nicolini (2013), vivia-se uma transição entre o que eles definem como “terceiro momento”, que antecedeu o ensino de graduação no Brasil, e o primeiro ciclo de ensino de administração pública, a partir da criação da EBAP em 1952.

A análise histórica deve considerar a realidade do Brasil de 1950/60, em que “administradores de empresas” ainda eram escassos e “gerentes de projetos” inexistentes, ao menos com essas denominações. Era a oportunidade de sermos alçados à maioridade no setor industrial, com as ideias do fordismo: “sistema de produção de grandes volumes de produtos padronizados destinados a mercados de massa”, segundo Silva (1991, p. 29), que realizou extensa comparação entre duas fábricas da Ford Motor Company, uma inglesa e outra brasileira. Ele constatou que “é controverso se o fordismo, enquanto amplo sistema de produção, chegou a existir no Brasil” (SILVA, 1991, p. 353), pois o pesquisador considera as fábricas pioneiras construídas no Brasil como detentoras de processos de fabricação não alinhadas às práticas fordistas ortodoxas.

Além da escassez de gestores, inexistia mão de obra qualificada para o setor, como afirma Curado (2001), que caracteriza aquela época como de transição entre o “saber prático” para o “saber tecnológico” na força de trabalho de São Paulo. No início da década de 1950, algumas importadoras mantinham pequenas linhas de produção de veículos, usando a sistemática denominada *Completely Knock-Down* (CKD), na qual eram importados kits completos e apenas a montagem era realizada no país.

Conforme Almeida (2009), a gestação da indústria automotiva no Brasil começa no fim do governo Vargas, com a criação da Comissão do Desenvolvimento Industrial (CDI), que contava com a Subcomissão de Jipes, Caminhões, Tratores e Automóveis. Essa subcomissão, presidida por Lúcio Meira, montou um plano para o desenvolvimento da indústria automotiva, com os elementos que o mercado demandava: setor de autopeças, revendas e fábricas (LATINI, 2007). A comissão apresentou o “Plano nacional de estímulo à produção de automóveis e à implantação gradativa da indústria automobilística”, estabelecendo suas diretrizes básicas. O relatório foi encaminhado em 17/10/1952, mas foi objeto de críticas, segundo Furtado (2009, p. 105), “o grande problema dos países subdesenvolvidos nas suas transformações estruturais de desenvolvimento industrial era de caráter financeiro”.

A partir daí, a CDI passou a tratar de três problemas. O primeiro deles referia-se à necessidade de mobilização de capital. O segundo levantava os interesses do comércio importador do setor, contrariado diante da ideia da substituição de importações. Finalmente, havia também os interesses dos exportadores estrangeiros, pois o mercado brasileiro era um nicho lucrativo (FURTADO, 2009; SHAPIRO, 1988).

A CDI elaborou o anteprojeto de criação da Comissão Executiva da Indústria de Material Automobilístico (Ceima). Em 25/06/1954, sob o Decreto n. 35.729, a Ceima foi constituída por Vargas. Estava sendo criado o embrião do Grupo Executivo da Indústria Automotiva (GEIA) (SHAPIRO, 1988).

Em busca das melhores práticas do mercado internacional, Lúcio Meira realizou viagens ao exterior, a fim de conhecer as ferramentas e processos de implantação, buscando parceiros que percebiam o mercado brasileiro como oportunidade de



negócios. Em 1952 e 1953, ele visitou Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Itália e França (LATINI, 2007), sem despertar interesse algum. Sidney Latini (2013) relembra o ceticismo de uma das empresas. "A Ford preparou um curso completo para a comitativa brasileira para demonstrar a inviabilidade da coisa". Segundo ele, Lucio Meira "não se conformou" e seguiu para a General Motors (GM), que "chegou a considerar um projeto para fabricação de caminhões, mas que não chegou a ser executado".

Até 1954, a CDI, com o Sindipeças, conseguiu avançar muito, porém, com a morte de Vargas, o projeto se tornaria secundário na gestão Café Filho. Conforme Furtado (2009, p. 105), "quando já estávamos realmente com a mão na massa sobreveio a crise do BNDE decorrente do suicídio de Vargas". O assunto só voltaria a ganhar força com Juscelino Kubitschek (JK), que trouxe orientação estratégica ao desenvolvimento industrial que caminhava sem um projeto definido e com fortes resistências (LATINI, 2007; FURTADO, 2009; TAVARES, 2009).

## O Plano de Metas no governo JK

Após o fim da Era Vargas, tomado por conflitos de poder, interinidades e crises, o governo deixou de lado a indústria automotiva e, durante a campanha para as eleições à presidência de 1956, com Juscelino Kubitschek, o assunto volta a ser tratado. Com a sua eleição, foi criado o Planos de Metas, formado por 30 metas de expansão para o crescimento do Brasil, envolvendo planos de implementação de diversas indústrias e um movimento pelo equilíbrio da balança comercial, buscando a nacionalização da produção (SHAPIRO, 1988; FERREIRA, 2002).

O mundo do pós-guerra vivia o período do macartismo e no Brasil o debate econômico centrava-se na vocação agrícola ou industrial do país, como tratam Wanderley (2015a), Bielschowsky (2004) e Tavares (2009). Nesse ambiente, Tavares (2009, p. 164) afirma que "havia o grupo dos progressistas, alguns de esquerda e mais o grupo de jovens treinado pelo Celso Furtado no Grupo Cepal-BNDE. Eles tinham uma visão mais rica". Ela também menciona que a ideologia dominante entre os técnicos era "construir uma base de infraestrutura". Segundo Rangel (2009, p. 125), "na época, o 'projetamento' era completamente desconhecido no Brasil. Fui talvez o primeiro economista com formação em análise de projetos". Ele também afirma que nem todas as 30 metas tiveram o mesmo desfecho (RANGEL, 2009, p. 131): "Algumas metas foram superadas e outras simplesmente esquecidas. E tinha-se da indústria automobilística uma ideia completamente diferente da que prevaleceu depois".

Wanderley (2015b), Tavares (2009), Furtado (2009) e Tavares et al. (2010) apresentam visões complementares do Plano de Metas. De acordo com Tavares (2009, p. 174), ao mencionar as motivações, afirma que "não foi a substituição de importações... foi sobretudo infraestrutura – energia e transportes – o famoso binômio que sempre acontece em vários países... que dão origem ao deslanche".

Ao assumir a presidência, Juscelino Kubitschek nomeou o então Capitão de Mar e Guerra Lúcio Meira para o cargo de Ministro de Viação e Obras Públicas. Em 27 de abril de 1956, foi encaminhado ao Conselho do Desenvolvimento o pedido para formação de um grupo de estudos sobre a indústria automobilística, foi aprovado em um dia. Foi estipulado um prazo de 30 dias para o grupo apresentar um plano completo (LATINI, 2007). A meta inicial era a produção de cem mil veículos automotores em 1960, com 95% de nacionalização em peso. O resultado foi superior: em 1960 foram produzidos 133.041 veículos, com um índice de nacionalização de 93% em peso e 87% em valor (SHAPIRO, 1988).

Esse documento foi concluído no prazo, baseado no trabalho já realizado pela Subcomissão de Jipes, Caminhões e Tratores, entre 1952 e 1954. A proposta, entregue ao Presidente JK em 8 de junho de 1956, tornou-se a Meta n. 27 do Plano de Metas do governo JK e era composta dos seguintes itens:

- a) criar linhas de produção no país com nacionalização em peso de 90% a 95%;
- b) confiar ao setor privado a incumbência de produzir os veículos;

- c) permitir a constituição de empresas com capitais brasileiros, estrangeiros e mistos;
- d) reservar ao Estado a função de promotor e coordenador, na fase de implantação da indústria (1956 a 1960);
- e) dar ênfase à produção local de veículos de importância econômica (caminhões), em detrimento dos veículos de transporte individual (automóveis).

O Presidente JK deu um prazo curto: afirmou que em 31/12/1957 atravessaria a Av. Rio Branco, no Rio de Janeiro, dirigindo o primeiro automóvel nacional. Em 1956, o Brasil importou 15 mil automóveis e possuía frota de 600 mil. Mas esse número, além de pequeno para um país com suas dimensões, não mostrava com clareza o estado da frota de veículos.

Para o dimensionamento do mercado brasileiro, o governo utilizou três frentes para realizar o cálculo: o grupo misto Cepal-BNDE; a Comissão de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Fazenda; e o Ministério de Viação e Obras Públicas. Foram estimadas as seguintes demandas: caminhões – 80 mil unidades/ano; automóveis – 20 mil; e jipes e tratores – 30 mil. Com essas previsões, a demanda chegava a 130 mil veículos anuais (SILVA, 1991; SHAPIRO, 1988).

Com base no custo de veículos nos Estados Unidos, o preço médio foi estimado em US\$ 2.250,00, com o custo de manutenção de US\$ 90,00 por ano/unidade. Somando com a quantidade de veículos já existentes no país, mais as projeções do mercado, incluindo o custo de manutenção anual, chegou-se a um mercado de aproximadamente US\$ 400 milhões, valor suficiente para viabilizar a implantação da indústria.

No modelo apresentado, o *know-how* necessário para a instalação das fábricas deveria ser apresentado pelas montadoras estrangeiras, cabendo ainda incentivo às associações do capital privado nacional com o capital externo, a fim de desenvolver novas tecnologias de peças e processos de produção. O maior desafio da indústria era a mão de obra qualificada. Em razão do grau de automatização já utilizado, esperava-se um volume grande de produção, porém, a aferição da qualidade do processo produtivo era um problema, por causa da falta de profissionais capacitados para ajustes, manutenção e supervisão de processos.

Quanto à concorrência de produtos importados, as próprias dificuldades das políticas cambiais do país e as medidas protecionistas à produção interna já formavam barreiras robustas, não demandando necessidade, por parte do GEIA, em prever proteções adicionais.

Foram identificados impasses que deveriam ser resolvidos para atrair o interesse das montadoras estrangeiras que, em 1956, era ainda baixo (LATINI, 2007; SHAPIRO, 1988). Para reduzir a desconfiança das empresas estrangeiras com o mercado, o governo propôs um programa objetivo, com metas nas empresas parceiras, investimentos privados, qualificação dos profissionais e ética de negociação do mercado (LATINI, 2007). Em contrapartida, seriam exigidas metas mínimas de produção e grau de nacionalização progressivo dos componentes, de acordo com o volume produzido e a maturação da indústria. Esse programa foi oficializado pelo Decreto n. 39.412, de 16/06/1956, que instituiu o GEIA.

A orientação do governo para o cumprimento das metas do GEIA foi preparada com o objetivo de se criar um clima de segurança para estimular o compromisso por parte dos empresários. A participação do governo seria indireta, com incentivos econômicos, cambiais, fiscais e creditícios, fundamentados na Instrução 113 da Sumoc e na Lei n. 2.993, de 1956 (CAPUTO; MELO, 2009). Para os estímulos cambiais foram dadas concessões voltadas para a estabilidade da moeda. Durante a execução dos planos de construção das fábricas, foram concedidas taxas cambiais favoráveis, bem como linhas de financiamentos para importação de equipamentos (SHAPIRO, 1988).

Os estímulos creditícios tinham como base o financiamento pelo Banco do Brasil dos ágios cambiais resultantes dos leilões de divisas realizados de acordo com o regime cambial vigente. Estava previsto o financiamento, pelo BNDE, para aquisição de equipamentos e construção de fábricas. Durante o período de implantação da indústria, o BNDE concedeu aos fabricantes de veículos empréstimos no total de 500 milhões de cruzeiros e aos fabricantes de autopeças 324 milhões de cruzeiros.

Esses valores chegam a ser irrisórios perto do investido pelas montadoras: 87 bilhões de cruzeiros, tendo o BNDE uma representatividade de 0,5% em referência ao total investido (SHAPIRO, 1988).

Para beneficiar-se dos incentivos, as empresas deveriam seguir as normas constantes de quatro decretos, descritos em Latini (2007) e Shapiro (1988): (1) aprovação dos projetos por todos os membros do GEIA; (2) apresentação de pelo menos um projeto industrial com produção do motor do veículo em instalações próprias; (3) cumprir seus programas industriais conforme percentuais fixados nos planos nacionais automobilísticos; e (4) produzir, no todo ou em grande parte, peças específicas para automóveis.

Entre 1956 e 1957, o GEIA buscou e incentivou a submissão de propostas. Em quase dois anos foram aprovados 18 projetos, dos quais 11 efetivamente se concretizaram, e estão listados no Quadro 1:

**Quadro 1 – Projetos aprovados pelo GEIA.**

N.	Empresa	Capital	Procedência	Capital social (Cr\$ mil)	Produtos
1	Willys	Nacional	EUA	5.610,00	Jipes e automóveis de passeio
2	Vemag	Nacional	Alemanha	2.000,00	Caminhões, utilitários, passeio
3	FNM	Nacional	Itália	4.000,00	Caminhões, automóveis
4	Volkswagen	20% nacional	Alemanha	4.385,00	Automóveis de passeio
5	Mercedez Benz	50% nacional	Alemanha	5.000,00	Caminhões e ônibus
6	Simca	50% nacional	França	600,00	Automóveis de passeio
7	Ford	100% estrangeiro	EUA	3.673,00	Caminhões
8	General Motors	100% estrangeiro	EUA	3.575,00	Caminhões
9	Scania Vabis	100% estrangeiro	Suécia	610,00	Caminhões
10	Toyota	100% estrangeiro	Japão	175,00	Jipes
11	International Harvest	100% estrangeiro	EUA	1.636,00	Caminhões

Fonte: Adaptado de Almeida (1972), Shapiro (1988) e Latini (2007).

## *A criação da indústria automotiva no Brasil como um projeto*

A operacionalização da Meta 27 do Plano foi exitosa, tendo o GEIA exercido pelo menos dois papéis fundamentais: analisou e aprovou as propostas de cada empresa e atuou no monitoramento e controle da execução de cada projeto. Ele teve um papel próximo do que hoje se denomina Escritório de Programa. O projeto coincide com o surgimento do método PERT, no setor de defesa norte-americano, portanto, imaginava-se que tal técnica ainda não havia chegado ao Brasil. No entanto, Latini (2013) afirmou que o GEIA tomara conhecimento da técnica, mas a utilizava de “forma modesta e parcimoniosa”, pois, segundo ele, não havia obrigatoriedade de uso de

ferramentas de controle de tempos, ainda menos de cronogramas para os 11 projetos aprovados. Ao longo do tempo, conforme Latini, à medida que os resultados iniciais iam sendo atingidos, um clima de otimismo e superação de desafios instaurou-se tanto nos membros do GEIA quanto no governo e nas empresas. Ele cita o presidente da Willys do Brasil como um dos entusiasmados.

A ausência das três grandes – Ford, GM e Chrysler – era um fato que preocupava o GEIA, e era mencionado pelos opositores do projeto, notadamente os congressistas da oposição. A única empresa norte-americana que havia submetido proposta para produção de automóveis foi a Willys, que na verdade estava transferindo seus ativos e suas linhas de produção para o Brasil, pois havia praticamente encerrado suas atividades nos Estados Unidos (NEGRO, 1997).

Segundo Latini (2013), o GEIA foi ganhando prestígio à medida que os fabricantes foram acreditando que o plano era “prá valer”. No entanto, ele descreve a pressão da Ford para tentar entrar no grupo após o término do prazo. Esse episódio também foi descrito por Shapiro (1988), que menciona a importância que a Ford teria se resolvesse produzir automóveis, por outro lado, a multinacional norte-americana estava solicitando benefícios adicionais. No final, prevaleceu a posição de Lucio Meira. Ou seja, a montadora norte-americana não conseguiu obter nenhuma vantagem sobre as demais participantes. A Ford só iria iniciar a produção de veículos de passageiros no Brasil dez anos depois, com o Ford Galaxie, lançado em 1967.

A gestão dos *stakeholders* do projeto foi fundamental para o sucesso. De acordo com Latini (2013), o deputado Bilac Pinto, líder da oposição no Congresso, tentou de todas as maneiras desacreditar o GEIA. Havia ameaças de outros setores industriais, dos importadores, dos “especialistas”, que afirmavam que a indústria nacional não tinha qualidade para produzir veículos, das “autoridades da área econômica”, mais preocupadas com o controle inflacionário, e até mesmo das montadoras americanas, que afirmavam que apenas veículos obsoletos seriam produzidos.

Toda a execução foi baseada nos planos iniciais, portanto, não foram realizadas mudanças ao longo do tempo. Quanto ao dia a dia do GEIA, estava instalado em uma sala do BNDE e, consoante Latini (2013), “O GEIA era um órgão sui generis para a época”. Além da estrutura mínima de apoio, contava com um engenheiro destacado em São Paulo, responsável pelo acompanhamento e fiscalização dos projetos.

O GEIA não tinha orçamento, não tinha nada. Era apenas subordinado ao Conselho de Desenvolvimento. Lucio Meira me convidou para ser o seu representante e me entendi muito bem com ele, entendi o tamanho da tarefa, me empolguei muito com o trabalho. O primeiro projeto a chegar foi o da GM para caminhões, depois o da VEMAG, depois vieram os outros. A Ford resistiu o quanto pôde, eles eram duros.

O GEIA era composto inicialmente pelo Ministério da Viação, Cacex, Sumoc e BNDE. Posteriormente, passou a contar também com o Ministério da Guerra e Agricultura. Quanto ao papel de gerente, Sidney Latini assumiu em 1957, substituindo Eros Orosco, que entrara em conflito com a Simca (SHAPIRO, 1988). Os interesses da empresa francesa eram tratados pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), dirigida pelo general Macedo Soares, que reclamou diretamente com JK a respeito de Orosco. JK determinou então a substituição de Orosco, e Latini assumiu com a missão inicial de resolver o conflito, conciliando os interesses da CSN e da Simca com as normas do GEIA. Latini recorreu ao deputado mineiro Magalhães Pinto para o acordo, ou seja, sua atuação teve forte viés político.

O projeto foi vitorioso, pois conseguiu lidar com as diferentes expectativas dos *stakeholders*. A Figura 1 apresenta a matriz de classificação dos *stakeholders*, estabelecida a partir das análises dos autores. Com base nos diferentes modelos de classificação e análise, optou-se pelo uso de duas dimensões, a partir das quais foi gerada uma matriz combinada 3x3:

- poder e influência do *stakeholder*: alto, médio ou baixo;
- interesse no projeto: opositor, neutro ou entusiasta.

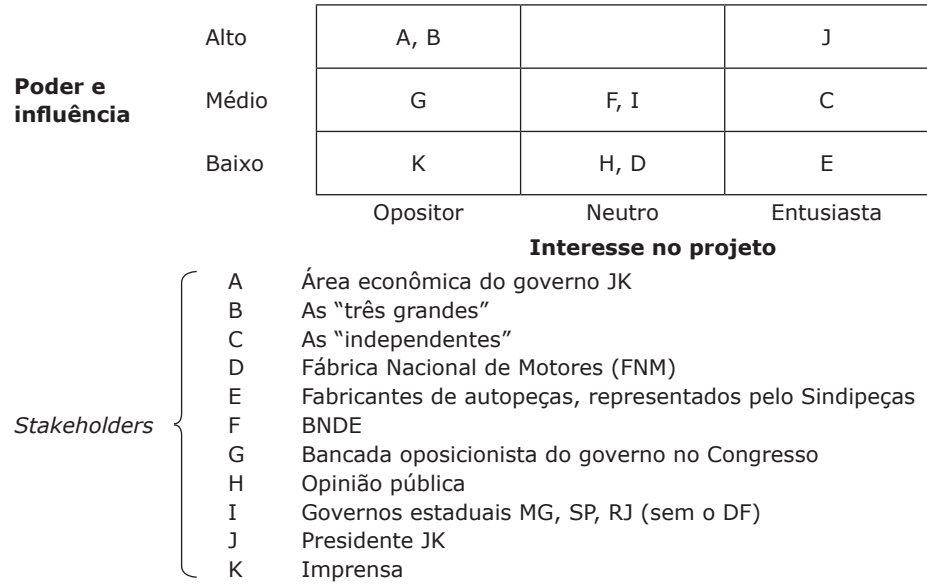


Figura 1 – Análise dos stakeholders do projeto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 1, a primeira coluna à esquerda lista quatro opositores, dois deles de alto poder e influência: a equipe econômica do governo, mais preocupada com o controle da inflação, e as três líderes mundiais: Ford, GM e Chrysler. As líderes do mercado de veículos não imaginavam que o Brasil pudesse ter sucesso na empreitada sem a presença de seus produtos, portanto, pressionavam por mais vantagens e acabaram optando pela não participação, de certa forma boicotando o plano. A esse grupo se juntam a bancada oposicionista e a imprensa. Tinham menos poder, pois o governo JK desfrutava de ampla aceitação pela opinião pública, e a imprensa, pelo menos nos anos iniciais do GEIA, preferia seguir as opiniões da equipe econômica, apresentando previsões pessimistas acerca do futuro, tanto a respeito das novas fábricas quanto da própria situação econômica do país.

Na terceira coluna surgem os três entusiastas, em diferentes categorias de poder: o Presidente JK, as empresas independentes e o incipiente mercado de autopeças. Para JK, a construção de Brasília e a implantação da indústria representavam os maiores marcos de seu governo. Para as independentes, uma derradeira oportunidade de crescimento com um novo grande mercado. Destas, apenas a Volkswagen soube usar essa estratégia com sucesso inequívoco. Quanto ao Sindipeças, o aumento do mercado trazia oportunidades de crescimento até então inimagináveis.

A coluna central apresenta os quatro *stakeholders* com maior neutralidade, nenhum deles de alto poder. BNDE, governos estaduais e a Fábrica Nacional de Motores representam diferentes facetas do setor público e, ao seu modo, contribuíram para a realização do projeto. Finalmente, a opinião pública, à época bastante cética quanto à qualidade do veículo brasileiro. Vale mencionar que a preferência por produtos importados por parte da população brasileira é um traço cultural que não se restringe a veículos ou à década de 1950, pois automóveis representavam um bem de consumo de alto custo, inacessíveis à maioria da população.

A) **A área econômica do governo**, representada pelo Ministro da Fazenda José Maria Alkmin, um defensor da austeridade nos gastos públicos. Eugênio Gudim havia sido ministro no governo anterior e, segundo Latini, mesmo após sair do governo, continuou a exercer forte influência. Ele afirmou

também que no final da década de 1950, o jovem Mario Henrique Simonsen passou a integrar a equipe de Gudim. Foram fortes opositores do projeto, como mencionou Sidney Latini (2013) em seu depoimento: “os homens da economia sempre procuravam encontrar dificuldades”. De acordo com ele, Simonsen criticava continuamente os planos, que julgava “improvisados”, e que iriam resultar em excesso de fábricas de veículos, sem a respectiva demanda no país para tantos concorrentes. Ele relembra e critica Otávio Bulhões da Sumoc: “Com a má vontade que ele tinha com tudo que cheirasse a planejamento”, e se recorda da máxima de Gudim: “As forças do mercado vão dar um jeito nisso”. Em 1958, o governo viu-se obrigado a recorrer ao FMI, nessa ocasião, Alkmin foi substituído por Lucas Lopes, então presidente do BNDE, e que ainda seria substituído em 1959. Durante todo o período, o GEIA continuou sob críticas, pelas renúncias fiscais “que eles julgavam desmedidas”, conforme Latini (2013). Conclui-se que a área econômica foi um *stakeholder* opositor de alto poder.

- B) **As “três grandes”** (NEGRO, 1997, p. 90), GM, Ford e Chrysler, líderes mundiais na produção de automóveis, detentoras do estado da arte em tecnologia de produtos e técnicas de produção, e com maior possibilidade de ganhos de escala. Em comum, as tentativas de convencer o governo brasileiro para não executar o projeto, bem como o fato de não terem apresentado ao GEIA nenhuma proposta para produção de automóveis, ou seja, apostaram no fracasso do projeto e imaginaram que manteriam suas exportações para o Brasil. Sua entrada no mercado deu-se cerca de dez anos depois, no final da década de 1960, com permissões concedidas pelo governo militar (DRAGONE; GREGSON, 2009; SILVA, 1991). Ressalte-se que o relatório inicial da CDI já mencionava essa resistência, mas essas empresas apostavam no diferencial tecnológico de seus produtos e na sua liderança mundial no mercado. Dragone e Gregson (2009, p. 51) descrevem as relações da Ford com o governo brasileiro e o GEIA: “... até 1956 a Ford não se preocupava com a concorrência da Volkswagen ou qualquer outra fábrica”. A partir de 1958, a empresa submeteu diversas propostas ao GEIA, em todas elas a empresa solicitava mais benefícios do que os previstos pelas regras vigentes. Com relação às pretensões da Ford, Sidney Latini (2013) relembra a orientação de Lucio Meira: “Latini, não mexa! Ordem e contraordem é desordem. Nós não vamos mexer em nada! O plano é para ser executado como idealizado!”. Suas pretensões foram sistematicamente negadas até 1964. Tratam-se, portanto, de *stakeholders* opositores e de alto poder.
- C) **As “independentes”** (NEGRO, 1997, p. 90) eram as fabricantes com menores fatias do mercado. Consoante Shapiro (1988), as condições instáveis do mercado norte-americano do pós-guerra beneficiaram as “três grandes”, que alcançaram 95% das vendas em 1955. Dentre as independentes destaca-se a Willys, empresa norte-americana que teve seu apogeu na década de 1940, quando foi contratada pelo governo americano para fornecer o Jeep Willys na Segunda Guerra. Também faziam parte a francesa Simca e as alemãs Volkswagen e DKW, sendo que essa associada à brasileira Vemag (Veículos e Máquinas Agrícolas). A Volkswagen já montava carros no Brasil pelo regime CKD, por meio da parceira Brasmotor, e não possuía nenhuma fábrica fora da Alemanha em 1955. Foram as empresas independentes que se interessaram em participar do projeto e, de certa forma, testaram o mercado até a entrada das três grandes, na década seguinte. Latini (2013) relembra a relação com Hickman Price, presidente da Willys do Brasil: “ele foi se empolgando mais e mais, discutia com a matriz da empresa em busca de mais apoio para o projeto”. As independentes então podem ser classificadas como defensoras do projeto, mas sem tanto poder quanto as líderes norte-americanas, posicionadas então como de médio poder.



- D) **A Fábrica Nacional de Motores (FNM).** Construída no governo Vargas como parte do esforço de guerra para construção de motores para uso aeronáutico, a FNM foi custeada parcialmente pelo governo dos Estados Unidos, em troca do uso de bases aéreas no Nordeste do país, mas, praticamente, a sua destinação inicial nunca se concretizou. Ao longo dos anos seguintes, a empresa viveu certa crise de identidade, e associou-se à italiana Alfa Romeo e lançou um veículo de preço alto e que homenageava o Presidente JK no seu próprio nome, o JK2000. A empresa possuía uma enorme fábrica, subaproveitada, na qual eram produzidos caminhões em linhas de produção adaptadas (REINERT, 2014). Em 1956, a FNM já produzia caminhões, na verdade detinha o monopólio dessa produção no país, mas, como estatal, seu interesse no projeto foi considerado neutro e seu poder baixo.
- E) **Fabricantes nacionais de autopeças,** representados pelo Sindipeças. Ainda que voltada para as partes e componentes básicos, já existia no Brasil uma indústria de peças de reposição. Segundo Shapiro (1988), as peças produzidas no Brasil eram, em sua maioria, itens como baterias ou velas de ignição, sem tecnologia sofisticada. Esses fabricantes logo se reuniram e se associaram por meio do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, o Sindipeças. Foram fortalecidos com as decisões governamentais de impedir importações de sobressalentes com similares nacionais, o que os torna entusiastas, mas de baixo poder, posto que não tinham articulação ou força política suficiente para intervirem no projeto.
- F) **O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE),** órgão federal recém-criado (1952) e responsável pela formulação e execução da política de desenvolvimento econômica do governo. Ainda que, conforme Shapiro (1988, p. 33), “os incentivos financeiros mais importantes do plano envolviam os subsídios destinados a transações cambiais”, as empresas automotivas também podiam se candidatar aos créditos e avais oferecidos pelo BNDE. De acordo com Barbosa (2014), na época o sistema bancário nacional operava apenas com empréstimos de curto prazo, com duplicatas de 60 dias, e o Banco foi o primeiro organismo de governo que possibilitou financiamentos para formação de infraestrutura de industrialização. Furtado (2009), Almeida (2009), Rangel (2009) e Tavares et al. (2010) apresentam visões complementares a respeito das motivações da criação do Banco, que podem ser sintetizadas na fala de Furtado (2009, p. 109): “O Brasil precisava criar seu sistema industrial, não podia continuar um país deste tamanho com uma base industrial tão frágil”. Portanto, o Banco possuía uma visão favorável, mas não se envolveu de forma direta com as novas empresas do setor automotivo à época, não concedeu créditos. Por se tratar de órgão de governo, foi posicionado como *stakeholder* neutro, de médio poder.
- G) **A bancada oposicionista** ao governo no Congresso Nacional, encabeçada pelo deputado Bilac Pinto (MG), líder da oposição. Existia forte oposição ao governo, não só pelo Plano de Metas como também pela construção de Brasília, cuja obra não fazia parte do Plano, conforme depoimento do entrevistado. Na verdade, JK denominava a construção da nova capital como a “Meta Síntese” do seu governo. A oposição acusava o comprometimento do governo com os interesses do capital estrangeiro, bem como alegava a falta de demanda para tantos fabricantes, a inexistência de mão de obra qualificada para suprir a indústria, a falta de vocação industrial do país e, como consequência, a própria qualidade dos produtos a serem fabricados. Tavares (2009, p. 175), mesmo sendo do corpo técnico do BNDE à época, concorda em parte com essas alegações: “Se fosse para fazer a indústria automobilística pelo montante de importações de automóveis de passeio não se faria, porque a demanda era simplesmente ridícula”.

- H) **A opinião pública**, que, por um lado, sabia da importância do fortalecimento da indústria nacional e da possibilidade de redução dos preços dos veículos a partir de sua fabricação no país, mas, por outro, desconfiava da qualidade do produto nacional. No entanto, a chamada “Meta Síntese” do Plano, a construção de Brasília, era o assunto dominante. Furtado (2009, p. 108) revela seu descontentamento: “O que não estava no nosso plano, e que iria perturbar totalmente o Plano de Metas era a construção de Brasília, com o esforço financeiro que isso representaria, inclusive a grande distorção do sistema econômico”. A opinião pública tinha então problemas mais prementes, como a taxa de inflação, a escassez de gêneros alimentícios e os problemas de infraestrutura: faltava água, energia elétrica, linhas telefônicas eram insuficientes naquele Brasil de industrialização tardia. Mas também era influenciada por demandas de outras indústrias, notadamente a têxtil. Latini (2013) relembra o esforço de outros setores da economia, que chegaram a conclamar “movimentos organizados com o presidente para concessão dos mesmos benefícios”. No seu depoimento, ele menciona algo não citado na literatura: “Naquela ocasião era comum o pessoal das fábricas comer na sarjeta. As indústrias (automotivas) construíram refeitórios”. Ainda de acordo com o depoimento, outro aspecto muito falado à época eram os casos de corrupção nas importações, que começaram a perder força, pois “O GEIA conseguiu acabar também com os escândalos de corrupção nas importações de veículos”.
- I) **Os governos estaduais**, notadamente de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. A maior parte das empresas sediou-se em São Paulo, seguindo a tendência iniciada pela Ford em 1919, quando abriu sua primeira unidade de montagem. No antigo estado do Rio de Janeiro (sem o Distrito Federal), existia apenas a FNM, cuja participação no setor deu-se no segmento de caminhões. Com relação a Minas Gerais, terra natal do presidente, foi gerada uma disputa com São Paulo pela instalação da fábrica da Simca, pois quando visitou a sede dessa empresa na França, o então presidente eleito convidou a Simca a abrir uma unidade em Minas Gerais. Em todo o material pesquisado, não há nenhuma referência a alguma suposta pretensão de outros estados da federação em receberem alguma indústria do setor. Furtado (2009) descreve os primórdios da criação da Sudene, impactados pela perda das eleições de 1958 em alguns estados da região, e a preocupação militar com a atuação de Francisco Julião. A Sudene foi o primeiro esforço de desenvolvimento da região, substituindo a visão simplista de “lutar contra a seca” (FURTADO, 2009, p. 112), ou seja, naquele momento o restante do Brasil sequer imaginava abrigar uma fábrica de automóveis.
- J) **O presidente da república, Juscelino Kubitschek (JK)**. Eleito pelo voto popular, ele teve no Plano de Metas a operacionalização estratégica de sua proposta de “crescer 50 anos em cinco”. Uma de suas ideias consistia em realizar logo no início do mandato uma reforma administrativa. Segundo Latini (2013), foi Lucas Lopes, então presidente do BNDE, quem convenceu JK das dificuldades em negociar com o Congresso a aprovação da reforma administrativa. Com isso, o Plano de Metas foi criado por decreto presidencial. O presidente viveu o dilema do crescimento do país *versus* a austeridade nos gastos públicos. Conforme Silva (1991), antes mesmo de seu início, o governo JK enfrentou muitos problemas. O acirramento das rivalidades desde a sua indicação como candidato e sua posse como presidente indicaram o nível de oposição que ele iria enfrentar. A UDN seguia na oposição e sinalizava que JK e João Goulart nada mais eram que a continuação política de Getúlio. Sem espaço para um governo de coalização, ele viu no apoio da opinião pública a melhor forma de garantir sua governabilidade. Ele apostou no desafio expresso no lema do seu programa de governo – 50 anos de progresso em cinco, e teve que lidar com movimentos organizados, como as revoltas de Jacareacanga e Aragarças. Portanto, trata-se de *stakeholder* entusiasta e de alto poder.

- K) **A imprensa.** Não havia um posicionamento claro e único da imprensa a respeito do tema. O governo JK foi iniciado com uma forte contestação da eleição e, consequentemente, da posse do presidente eleito. Esse movimento foi apoiado pelos jornais *O Globo*, *Diário de Notícias*, *O Estado de São Paulo* e *Folha de São Paulo*, todos identificados com a UDN (ABREU, 2002). No outro extremo, *Diário Carioca*, *Última Hora* e *O Estado de Minas* defenderam JK. Segundo Abreu (2002), *Correio da Manhã*, *O Jornal*, *Diário da Noite* e *Jornal do Brasil* se mantiveram na neutralidade, ainda que tenham criticado a política econômica do governo federal. O principal tema debatido pela imprensa era a construção de Brasília. *Correio da Manhã*, *O Jornal*, *O Globo* e *Jornal do Brasil* foram declaradamente contrários ao projeto, argumentando, com o esvaziamento político e econômico do Rio de Janeiro, o descontrole dos gastos e o processo inflacionário. Na medida em que o projeto automotivo avançava, as resistências foram sendo vencidas, a visão cética do início foi sendo derrubada com os resultados positivos surgindo. De acordo com Abreu (2002), *O Globo* era o único jornal que sempre foi favorável à implantação da indústria automotiva. A revista *Manchete*, cujo dono, Adolfo Bloch, era amigo íntimo de JK, foi a grande incentivadora do governo JK. Ou seja, qualquer tentativa de classificar um conjunto tão diverso de periódicos seria incompleta, por isso, optou-se por posicionar a imprensa como opositora de baixa influência.

### Para concluir

Este artigo propôs uma releitura da implantação da indústria automotiva no Brasil, sob a ótica da teoria de *stakeholders*. Verificou-se que, ao longo da década de 1950, o Brasil iniciou efetivamente um projeto para dotar o país de fábricas de automóveis, caminhões e ônibus de produção nacional. Descreveram-se as principais etapas, os incentivos, a seleção de 11 projetos e foi apresentada a matriz de *stakeholders* do projeto. A análise histórica, por outro lado, revelou que o caso em pauta caracteriza-se melhor como um programa do que simplesmente como um projeto. Programa é definido como “grupos de projetos relacionados, que são gerenciados de modo coordenado”, sendo que o seu gerenciamento integrado permite “capitalizar benefícios que não seriam aproveitados se fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2013, p. 8). O GEIA atuou como coordenador desse programa, autorizando e acompanhando os 11 projetos individuais de cada empresa, sendo que a maioria deles foi concluída com os objetivos propostos.

O programa foi exitoso, a despeito de contar com duas partes interessadas de alto poder e opositoras do projeto. A área econômica do governo, preocupada com o endividamento externo e controle da inflação, e as três maiores empresas multinacionais do setor, que preferiam manter o *status quo*, atuando como exportadoras de veículos, ônibus e caminhões de suas fábricas centrais. As dificuldades foram muitas. Um dado significativo é a ausência das grandes montadoras norte-americanas. Ford, Chrysler e GM optaram por entrar no mercado de automóveis após a sua consolidação, tanto que as três lançaram seus primeiros automóveis no final da década de 1960, dez anos depois dos primeiros projetos, feitos por empresas europeias (Simca, VW, DKW/Vemag) ou empresas de menor porte (Willys-Overland).

No mundo, o gerenciamento de projetos ainda estava surgindo. Ligadas ao setor de defesa norte-americano, naquela época iriam surgir as técnicas de programação de redes de projeto, o método PERT. A visão era de otimização, a escola contingencial da administração sequer havia sido formulada, não havia ainda uma definição clara da diferença entre atividades repetitivas e singulares, não se percebia os projetos como organizações temporárias. Mesmo assim, com restrições de prazo e recursos, e com forte oposição de setores da sociedade, o Brasil conseguiu implantar a indústria automobilística.

Os três elementos básicos que caracterizam um projeto estavam formalizados: havia um prazo, estabelecido pelo Plano de Metas, havia um escopo, posto que foram definidas as metas de produção, e havia um custo planejado, por meio de renúncias fiscais. O projeto possuía uma estrutura de coordenação, semelhante a um escritório do projeto, que era o próprio GEIA.

Quanto às implicações futuras na economia brasileira, o GEIA previa uma fase posterior de amadurecimento e acomodação, com uma provável redução nas vendas, decorrente do atendimento da demanda reprimida. O grupo tinha ciência que talvez nem todas as empresas conseguissem sobreviver em um mercado competitivo. Eles conheciam as estratégias e o *modus operandi* das empresas americanas e europeias, sabiam das economias de escala e assumiram que o mercado brasileiro replicaria, em menor escala, o formato de outros países com formação de oligopólio. A política do governo, de buscar participantes em uma janela temporal predefinida de benefícios fiscais, colocava essas empresas em forte vantagem competitiva em relação a possíveis entrantes tardios. Fica clara a preocupação do GEIA, ao longo do primeiro ano, com a baixa adesão, que após 1957 foi substituída por receio oposto. Enquanto em 1956 o grupo era criticado pela falta de propostas, no ano seguinte passa a ser alvo da oposição no Congresso, e da própria área econômica, sobre a consequência do excesso de fábricas. Teriam produtos ruins, e logo estariam fechadas, era o que afirmavam os oposicionistas. A recusa da proposta tardia da Ford que, além de fora do prazo, solicitava vantagens adicionais, representava o nome da principal empresa mundial do setor.

Helen Shapiro (1988), brasileira, entrevistou os principais envolvidos com o projeto na década de 1980 para a sua tese de doutorado. Ela menciona que todos eles se referiam ao sucesso em termos grandiosos, como se tivesse acontecido uma cruzada, vencida dos céticos, dos “anti-industrialização” e das intransigentes multinacionais. Essa postura, aliada às condições da sociedade brasileira dos anos 1950, levam a questão de que até que ponto o resultado deveu-se às ingerências do GEIA ou se a vinda das empresas para o Brasil teria ocorrido sem nenhuma intervenção ativa do Estado.

Essa foi a questão final tratada com Sidney Latini na entrevista com os autores deste trabalho, quando foi indagado sobre sua concordância a respeito da afirmativa que as forças de mercado – sem o governo e o GEIA – teriam levado à formação da indústria. Segundo ele, essa foi uma questão recorrente, cujo principal defensor era Gudim, que defendia a total isenção do Estado. No entanto, Latini (2013) se lembrou da recusa das três grandes, com a posterior mudança de postura da Ford em 1958 como o principal comprovante do sucesso do GEIA. A mesma Ford, cujo presidente dissera em 1952 que a ideia era “Mera utopia!” (SHAPIRO, 1988, p. 113), era líder no mercado brasileiro na década de 1950 e nunca mais recuperou essa posição.

Conclui-se que a “cruzada” do GEIA representou um marco em termos de sua estrutura e processo decisório, pois foi o primeiro projeto do Brasil de JK, da Cepal, das novas técnicas de planejamento e de administração, dos tecnocratas, da meritocracia, temas ainda hoje em discussão, mas ainda não praticados até o governo JK.

No Brasil da década de 1950, o GEIA representou uma forma inédita de estrutura, fora dos padrões institucionais, tanto para o setor público quanto na então incipiente estrutura industrial nacional. Mais do que sua importância como condutor de um programa, o GEIA foi formado sob bases técnicas, com um conjunto de regras racionais para submissão e aprovação dos projetos individuais das empresas privadas. Cada membro recebeu de seus órgãos de origem um grau de autoridade institucional e coordenação que não eram habituais na administração pública brasileira. As decisões eram técnicas, rápidas, descentralizadas, o que representou uma ruptura no tradicional modelo brasileiro de apadrinhamentos e concessão de favores.

Quanto à agenda de pesquisa, pode seguir múltiplos caminhos. O primeiro deles no aprofundamento do caso em pauta, pois a implantação da indústria automotiva per si é assunto longo e a ser estudado com mais intensidade. O segundo tema a estudar está ligado à disseminação de modelos administrativos no contexto da industrialização brasileira, como os agentes externos exerceram influência nos arranjos organizacionais e estratégicos das empresas brasileiras. Há um terceiro caminho, ligado à historiografia

dos conceitos, a fim de analisar as relações e a evolução dos termos e conceitos de projetos. A própria etimologia do vocábulo “projeto” já se mostra relevante. Uma quarta vertente poderia explorar a história dos projetos brasileiros, na qual existe uma infinidade de casos a serem estudados, com temas associados, como nacionalismo, dependência, mimetismo, que poderiam estar ligados tanto a casos de sucesso quanto de fracasso. A partir daí pode surgir um quinto caminho, que questione a gestão de projetos como cópia de modelos de melhores práticas importados ou adaptada à realidade local. Esses caminhos podem contribuir para que comece a ser formado um corpo de conhecimento, em busca de um estilo brasileiro de gerenciamento de projetos.

## Referências

- ABREU, A. A. de. O Brasil de JK – Imprensa. In: *Os anos JK: o governo de Juscelino Kubitschek*. Rio de Janeiro: FGV; CPDOC, 2002. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/JK/artigos/Sociedade/Imprensa>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ALMEIDA, J. *A implantação da indústria automobilística no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2011.
- ALMEIDA, R. B. Depoimento [15 jul. 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 193-207, out. 2009.
- ANFAVEA. *Anuário Estatístico da Anfavea 2013*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: jul. 2014.
- ANFAVEA. *Indústria Automobilística Brasileira* – novembro de 1963. São Paulo: Associação Nacional dos Veículos Automotores, 1963.
- AOM. Academy of Management. *People and communities*: division statistics. Disponível em: <[www.aomonline.org/aom.asp?ID=&page\\_ID=63](http://www.aomonline.org/aom.asp?ID=&page_ID=63)>. Acesso em: 19 abr. 2013.
- BARBOSA, F. Os 50 anos do PAEG. *Revista Conjuntura Econômica*, v. 68, n. 3, p. 38, 2014.
- BARRETT, F.; SRIVASTVA, S. History as a mode of inquiry in organizational life: a role of human cosmogony. *Human Relations*, v. 44, n. 3, p. 231-254, 1991.
- BARROS, A. Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 1, p. 7-25, 2014.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 2, jun. 2013.
- BIELSCHOWSKY, R. *Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- BOURNE, L.; WALKER, D. Project relationship management and the stakeholder circle. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 1, n. 1, p. 125-130, 2008.
- BREDILLET, C. From the editor: exploring research in project management – nine schools of project management research. *Project Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 3-4, 2007.



- CAPUTO, A.; COSTA, G. Notas técnicas. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, n. 3, p. 323, out. 2009.
- CAPUTO, A.; MELO, H. A industrialização brasileira nos anos 1950: uma análise da Instrução 113 da Sumoc. *Estudos Econômicos*, v. 39, n. 3, p. 513-538, 2009.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COELHO, F.; NICOLINI, A. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de administração pública no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 66, p. 403-422, 2013.
- COSTA, A.; BARROS, D.; MARTINS, P. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 3, p. 288-299, 2010.
- CURADO, I. *O desenvolvimento de saberes científicos em São Paulo: uma análise histórica*. 2001. Tese (Doutorado)–EAESP, São Paulo, Brasil, 2001.
- DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perception of project success. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 3, p. 189-201, 2014.
- DRAGONE, D.; GREGSON, P. *Galaxie: o grande brasileiro*. São Paulo: Alaúde, 2009.
- ESKEROD, P.; VAAGAASAR, A. Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 71-85, 2014.
- FERREIRA, F. *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940*. 2008. Tese (Doutorado)–EAESP, São Paulo, Brasil, 2008.
- FERREIRA, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 37-49, 2010.
- FERREIRA, M. Cem anos de JK. In: *Os anos JK: o governo de Juscelino Kubitschek*. Rio de Janeiro: FGV; CPDOC, 2002. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/jk/apresentacao>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.
- FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organizational studies. *Organization Studies*, v. 27, n. 6, p. 855-876, 2006.
- FURTADO, C. Depoimento [22 jun. 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, n. 3, p. 101-121, out. 2009.
- GAREL, G. Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer & Comprendre*, v. 74, p. 77-89, 2003.
- GATTÁS, R. *A indústria automobilística e a 2ª Revolução Industrial*. São Paulo: Prelo, 1981.
- GONÇALVES, V. C. *O século do automóvel no Brasil*. São Paulo: Editora XX, 1989. (Edição comemorativa do 40º aniversário da Brasinca.)
- HELLSTRÖM, M. et al. Project governance and path creation in the early stages of Finnish nuclear power projects. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 712-723, 2013.
- HUGHES, M. The Victorian London sanitation projects and the sanitation of projects. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 682-691, 2013.



JORNAL do Brasil. 1956-1962. Acervo disponível em: <<http://hemerotecadigital.bn.br/jornal-do-brasil/030015>>; <[news.google.com/newspapers?nid=0qX8s2k1IRwC](https://news.google.com/newspapers?nid=0qX8s2k1IRwC)>.

KERZNER, H. *Gerenciamento de projetos*: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Tradução da 10. ed. norte-americana. São Paulo: Blucher, 2011.

KOZAK-HOLLAND, M.; PROCTER, C. Florence Duomo project (1420-1436): best management from history. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 2, p. 242-255, 2014.

KWAK, Y. et al. What we can learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management? *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 1, p. 256-264, 2014.

LATINI, S. *A implantação da indústria automobilística no Brasil*: da substituição de importações ativa à globalização passiva. São Paulo: Alaúde Editorial, 2007.

LATINI, S. *Sidney Latini*: depoimento [2013]. Entrevistadores: Marcos Lopez Rego e Jose Ernesto Mattoso Faillace Junior. 2013.

LITTAU, P.; JUJAGIRI, N.; ADLBRECHT, G. 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 17-29, 2010.

MARSHALL, N.; BRESNEN, M. Tunnel vision? Brunnel's Thames tunnel and project narratives. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 692-704, 2013.

MCCURDY, H. Learning from history: low-cost project innovation in the U.S. National Aeronautics and Space Administration. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 705-711, 2013.

MEGILL, A. *Historical knowledge, historical error*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.

MISSIONIER, S.; LOUFRANI-FEDIDA, S. Stakeholder analysis and engagement in projects: from stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 1, p. 705-711, 2013

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORRIS, P.; PINTO, J.; SÖDERLUND, J. (Ed.). *The Oxford handbook of project management*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NEGRO, A. L. *Servos do tempo*. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

OLANDER, S. Stakeholders impact analysis in construction projects management. *Construction Management and Economics*, v. 25, n. 3, p. 277-287, 2007.

PHILLIPS, R. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berret, 2003.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, E.; WICKS, A. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PMI. Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square: PMI, 2013.

RANGEL, I. Depoimento [26 maio 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 122-134, out 2009.

REGO, M.; IRIGARAY, H. Gerenciamento de projetos: existe uma produção científica brasileira? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

REINERT, J. *História da marca FNM*. Disponível em: <www.alfafnm.com/historia-da-fnm>. Acesso em: 19 out. 2014.

ROWLINSON, M.; HASSARD, J.; DECKER, S. Research strategies for organizational history: a dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 2, p. 250-274, 2014.

SCHEPPER, S.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Stakeholder dynamics and responsibilities in public private partnerships: a mixed experience. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 7, p. 1210-1222, 2014.

SCRANTON, P. Le management project: nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, v. 34, p. 188-189, 2008.

SHAPIRO, H. *State intervention and industrialization: the origins of the Brazilian automotive industry*. PhD Thesis. Yale University, 1988.

SHENHAR, A.; DVIR D. *Reinventing project management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, E. B. *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 1991.

SÖDERLUND, J.; LENFLE, S. Making project history: revisiting the past, creating the future. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 6, p. 653-662, 2013.

STRATI, A. *Theory and method in organization studies*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TAVARES. M. Depoimento [6 maio 1982]. *Memórias do desenvolvimento*, v. 3, p. 161-191, out. 2009.

TAVARES. M. et al. O papel do BNDE na industrialização do Brasil: os anos dourados do desenvolvimentismo 1952-1980. *Memórias do desenvolvimento*, v. 4, p. 13-44, set. 2010.

ÜSDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. *Business History*, v. 46, n. 3, p. 321-330, 2004.

WANDERLEY, S. Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 2, p. 237-255, 2015a.

WANDERLEY, S. Cepal: desenvolvimentismo ou uma outra americanização? A formação de profissionais pós-graduados na teoria e prática do desenvolvimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: EnANPAD, 2015b.

**Submissão: 13/02/2015**

**Aprovação: 22/03/2016**