

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FAGEN**

**JENNY GOMES PEREIRA**

**A ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO DA EMPRESA FORD NO BRASIL E AS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS STAKEHOLDERS**

**UBERLÂNDIA**  
**2021**

JENNY GOMES PEREIRA

**A ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO DA EMPRESA FORD NO BRASIL E AS  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS STAKEHOLDERS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jacqueline Florindo Borges.

UBERLÂNDIA  
2021

## **A ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO DA EMPRESA FORD NO BRASIL E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS STAKEHOLDERS**

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 27 de outubro de 2021.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jacqueline Florindo Borges, FAGEN/UFU/MG – Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Maria Bueno, FAGEN/UFU/MG

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, FAGEN/UFU/MG

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre me guiar durante toda a minha trajetória.

À professora Dr<sup>a</sup>. Jacqueline Florindo Borges, pela orientação, pela paciência, pelos conselhos e por toda a sua dedicação em estar sempre presente acompanhando todo o desenvolvimento do projeto. Todos os seus ensinamentos foram de extrema importância para a finalização do trabalho.

À Universidade Federal de Uberlândia, em particular a Faculdade de Gestão de Negócios (FAGEN), pelo curso oferecido com muita qualidade.

À professora Dra. Janaína Maria Bueno e ao professor Dr. Carlos Roberto Domingues, por aceitarem a fazer parte da banca examinadora e agregarem neste momento importante.

À toda a minha família, que são muito importantes na minha vida, que sempre me incentivaram, deram suporte e todo o amor necessário para ir em busca dos meus sonhos e realizações. Agradeço aos meus pais por toda dedicação e principalmente a minha mãe pessoa na qual sou grata por tudo e me inspiro.

A todos os meus amigos, que compartilham momentos e conquistas, que sempre acreditaram em mim e de que alguma forma me ajudou neste momento. Obrigada por sempre me apoiarem.

## RESUMO

Este artigo tem como tema a mudança estratégica empresarial com foco na estratégia de desinvestimento. Adota-se, neste estudo, a definição de estratégia como a formação de uma posição singular da firma. Essa posição envolve um conjunto de diversas atividades e se baseia em distinguir a empresa da concorrência. Desde o final do século XX, considera-se que as decisões estratégicas de uma organização são influenciadas e influenciam necessidades, interesses e valores dos *stakeholders*. Este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: como o encerramento da produção de automóveis da empresa Ford no Brasil foi representado pelos diferentes *stakeholders*? Tem como objetivo geral analisar as representações sociais do encerramento da produção de automóveis da empresa Ford no Brasil na perspectiva dos *stakeholders*. A pesquisa está fundamentada em estudos do campo da administração sobre a estratégia de desinvestimento e os estudos sobre representações sociais do campo da psicologia social. A metodologia utilizada foi o método do estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa dos dados da pesquisa. Para a coleta de dados foram utilizados os princípios da pesquisa documental e da pesquisa em Internet para pesquisar publicações em portais de notícias profissionais e vídeos da plataforma Youtube sobre o assunto. A análise do material pesquisado possibilitou identificar diferentes representações dos *stakeholders* que se basearam na cultura, nas crenças e nos valores dos mesmos. Também se verificou em como a Ford influenciou na história e na luta tanto individual quanto coletiva do cotidiano dos indivíduos que se dedicaram à montadora por anos.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Desinvestimento. Representações sociais. *Stakeholders*.

## ABSTRACT

This article has as its theme the corporate strategic change with a focus on the divestment strategy. In this study, the definition of strategy is adopted as the formation of a singular position of the firm. This position involves a set of diverse activities and is based on distinguishing the company from the competition. Since the end of the 20th century, it is considered that the strategic decisions of an organization are influenced and influence the needs, interests and values of stakeholders. This study seeks to answer the following research problem: how was the closure of Ford's car production in Brazil represented by the different stakeholders? Its general objective is to analyze the social representations of the closure of Ford's car production in Brazil from the perspective of stakeholders. The research is based on studies in the field of administration about the divestment strategy and studies on social representations in the field of social psychology. The methodology used was the case study method, from a qualitative approach to research data. For data collection, the principles of document research and Internet research were used to search for publications in professional news portals and videos on the Youtube platform on the subject. The analysis of the researched material made it possible to identify different representations of stakeholders who were based on their culture, beliefs and values. It was also verified how Ford influenced the history and the struggle, both individual and collective, in the daily lives of individuals who dedicated themselves to the automaker for years.

Keywords: Strategy. Disinvestment. Social representations. *Stakeholders*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Motivos e implicações da estratégia de desinvestimento .....	18
QUADRO 2 – Pesquisa de reportagens nos websites profissionais .....	26
QUADRO 3 – Listas de reportagens pesquisadas .....	27
QUADRO 4 – Material audiovisual pesquisado na plataforma Youtube .....	30
IMAGEM 1 – Linha do tempo da Ford .....	32
IMAGEM 2 – Linha de produção, em São Bernardo do Campo, em 1997 .....	35
IMAGEM 3 – Protesto contra o fechamento da fábrica .....	39
IMAGEM 4 – Funcionário que trabalhou 23 anos na Ford .....	41
IMAGEM 5 – A montadora anunciou em janeiro o encerramento de suas atividades produtivas no Brasil .....	44
IMAGEM 6 – Tabela Auto Avaliar desvalorização de carros .....	45
IMAGEM 7 – Funcionários estão acampam cerca de 40 dias na fábrica Ford .....	48
IMAGEM 8 – Fábrica Ford em Camaçari .....	50
IMAGEM 9 – Carros da Ford em frente à linha de produção do Bom Retiro, na região central se São Paulo, em 1919 .....	52
IMAGEM 10 – Campanha do Corcell a álcool, com Ayrton Senna .....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 Problema de pesquisa	8
1.2 Objetivos geral e específicos	9
1.3 Justificativas para realização da pesquisa	9
1.4 Estrutura do artigo	9
<b>2 ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS</b>	<b>10</b>
2.1 Estratégia de desinvestimentos: motivos e implicações	10
2.2 Representações sociais: imagens socialmente compartilhadas	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>23</b>
3.1 Método de pesquisa e abordagem dos dados	23
3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta dos dados	25
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
4.1 A Ford no Brasil: chegada e saída	30
4.2 A estratégia de desinvestimento da Ford e as representações sociais dos stakeholders	36
4.2.1 Os gestores/executivos da Ford matriz e a estratégia de desinvestimento	36
4.2.2 Funcionários da Ford no Brasil	37
4.2.3 Clientes da Ford no Brasil	43
4.2.4 Os fornecedores da Ford no Brasil	46
4.2.5 A reação do Governo (municipais, estaduais e federais) à decisão da Ford	49
4.2.6 Análise de manifestações da sociedade brasileira sobre a decisão da Ford	52
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e problema de pesquisa

A presente pesquisa tem como tema a mudança estratégica empresarial e o foco da análise é a estratégia empresarial de desinvestimento. A estratégia relaciona-se com o que a empresa decide fazer e não fazer para criar e manter negócios, ou seja, para garantir a sobrevivência da empresa. Para Porter (1996), estratégia é a formação de uma posição singular que envolve um conjunto de várias atividades, sendo assim a real essência do posicionamento estratégico se baseia em se diferenciar da concorrência, realizar ou desenvolver atividades diferentes de seus adversários, não existindo apenas uma única posição considerada ideal.

A maneira que os rumos estratégicos de uma organização são determinados provém da dinâmica que se estabelece entre os interesses dos diversos integrantes que fazem parte da estrutura empresarial. Ou seja, a determinação dos rumos estratégicos de uma empresa resulta da articulação que se estabelece entre os interesses de cada um dos *stakeholders*, controlado pelo poder que cada *stakeholder* possui em relação à organização e o poder que a organização possui em relação a cada *stakeholder*.

Além da dinâmica entre a empresa e seus *stakeholders*, existem também as mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas, acordos em âmbito global e mudanças na legislação ambiental, mudanças culturais e comportamentais mais amplas que influenciam as decisões estratégicas dos gestores de uma empresa. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) a reestruturação é uma estratégia que envolve aquisições e/ou venda de patrimônio, visando diversificação (novos mercados/produtos), mudança no escopo competitivo da empresa, redução da dependência de um ou mais produtos no mercado; desenvolvimento de novas capacitações.

Considerando essa proposta analítica, este artigo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **como o encerramento da produção de automóveis da empresa Ford no Brasil foi socialmente representado pelos diferentes *stakeholders*?**

## 1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral da pesquisa é analisar as representações sociais do encerramento da produção de automóveis da empresa Ford no Brasil na perspectiva dos *stakeholders*.

Os objetivos específicos são:

- a) pesquisar a cobertura da mídia (jornais e revistas) sobre o encerramento da produção e automóveis da empresa Ford no Brasil; e
- b) identificar como os diferentes stakeholders representaram socialmente essa estratégia de desinvestimento da empresa.

## 1.3 Justificativa da pesquisa

A presente pesquisa tem como principal justificativa os impactos que a estratégia de desinvestimento empresarial traz não apenas no âmbito econômico, mas também psicossocial. Ainda que não seja um fenômeno novo, a estratégia de desinvestimento não tem recebido tanta atenção da pesquisa acadêmica quanto as estratégias de crescimento. Analisar esse fenômeno de encerramento das atividades de uma empresa em uma cidade, região ou país, na perspectiva dos *stakeholders*, possibilita ampliar o conhecimento sobre essa estratégia.

## 1.4 Estrutura do artigo

Este artigo está estruturado em cinco seções. Inicialmente, essa introdução apresenta o tema e o problema de pesquisa, em seguida são descritos o objetivo geral e específicos do estudo. Na seção 2 são apresentadas duas subseções com a fundamentação teórica: estratégia de desinvestimento e representações sociais. A primeira subseção descreve os principais motivos e as consequências da estratégia de desinvestimento, enquanto a segunda subseção apresenta as representações sociais.

A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos e descreve a abordagem dos dados, o material pesquisado e as técnicas de coleta de dados. Em seguida, na seção 4, os resultados são apresentados e analisados. E ao final, uma seção de conclusões encerra o artigo.

## **2 ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**

### **2.1 Estratégia empresarial de desinvestimento: motivos e implicações**

O termo estratégia empresarial já recebeu diversas definições. Conforme Mintzberg (2000), a estratégia pode ser vista como plano, porque indica ou adota uma direção, um guia ou um curso de práticas para o futuro, no qual, busca-se atingir os objetivos que foram definidos. A estratégia entendida como padrão consiste no comportamento ao longo do tempo, sendo assim essa definição tem como referência os padrões do passado da empresa. A estratégia vista como posição ou posicionamento estratégico é a localização de certos produtos em determinados mercados, sendo uma forma de negócio que busca liderança em custo ou em diferenciação. E a estratégia vista como perspectiva é a forma em que a organização realiza as coisas, isto é a visão de negócio da empresa. E a quinta definição é a estratégia vista como pretexto, na qual utiliza-se de truques para enganar ou confundir a concorrência.

Em um cenário em que as empresas buscam por produtividade, qualidade e rapidez na tomada de decisão, os gestores podem fazer uso de um número significativo de ferramentas e técnicas gerenciais. Essas ferramentas podem gerar melhorias operacionais relevantes, porém uma grande parte dos gestores das empresas se sente desapontada com a incapacidade dessas ferramentas ou técnicas de gestão de transformar as suas conquistas em rentabilidade sustentável. Na avaliação de Porter (1996), gradativamente, as ferramentas gerenciais foram ocupando o lugar da estratégia, à medida que os gerentes buscam melhorias em diferentes atividades de gestão; e, como consequência, eles acabam se distanciando de maneira crescente de posições competitivas viáveis.

A eficácia operacional e a estratégia são consideradas essenciais para o desempenho superior, o principal objetivo das empresas. Porém, para Porter (1996), esses dois conceitos funcionam de maneiras bem diferentes. A eficácia operacional é caracterizada em realizar atividades similares de forma melhor que os seus concorrentes, sendo assim a eficácia operacional inclui, porém não se limita à eficiência, enquanto o posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes das suas concorrentes ou realizar atividades semelhantes, porém de maneiras diferentes.

A estratégia é a formação de uma posição singular que envolve um conjunto de várias atividades. A essência do posicionamento estratégico se baseia em se diferenciar da concorrência, realizar ou desenvolver atividades diferentes de seus adversários, não existindo apenas uma única posição considerada ideal. De acordo com Porter (1996), a estratégia competitiva compreende em ser diferente, desta forma tem como seu significado escolher intencionalmente um conjunto de atividades com o objetivo de distribuir um mix único de valor no mercado, assim a essência da estratégia está nas atividades.

Segundo Porter (1996), uma posição estratégica de mercado envolve *trade-offs*, pois eles criam a necessidade de escolha, impõem limites àquilo que uma empresa disponibiliza e também protegem a empresa da possibilidade de imitadores. Isso ocorre por alguns motivos, como por exemplo: as inconsistências na imagem e na reputação; os *trade-offs* surgem das próprias atividades; e, os *trade-offs* nascem através de limitações na coordenação interna e no controle. Posicionar os *trade-offs*, é considerado decisivo para competir e é fundamental para a estratégia; ou seja, sem os *trade-offs*, não haveria sentido em fazer escolhas, e por consequência, em ter estratégias.

Uma estratégia de negócio não tem resultado através de uma ação instantânea. Conforme Alday (2002), diversas direções são definidas, as quais visam, em geral, a organização a se desenvolver e alcançar o crescimento. A estratégia pode ser utilizada para projetos de criação de novos negócios/empreendimentos e também para análises de viabilidade de se manter negócios existentes. Nesse contexto, a estratégia se baseia em duas etapas, a primeira é definida para focalizar a atenção em áreas que foram estabelecidas pela estratégia e a segunda etapa se resume em excluir as possibilidades que foram consideradas divergentes com a estratégia.

A estratégia de desinvestimento representa a ideia de finalizar todas ou somente algumas atividades da empresa. Esta estratégia envolve ações, tendo como exemplos: realizar um mínimo de manutenção de equipamentos e edifícios; diminuir despesas de propaganda e promoção; evitar despesas de treinamento, entre outros aspectos. Como resultado, haverá, entre outras circunstâncias, uma diminuição de forma contínua do quadro de pessoal, da área ocupada pela empresa, visto isto, é necessário que os administradores estejam atentos à data que a empresa será fechada por completo ou a parte que terá a finalidade de desinvestimento. Conforme Zaccarelli e Fischmann (1994), a estratégia de desinvestimento tem que determinar o

critério que irá definir essa data. A seguir são analisados o desinvestimento parcial e o desinvestimento total.

O **desinvestimento parcial** tem como objetivo reduzir ou extinguir as partes menos importantes para os negócios de uma organização. Pode ser aplicada até quando os lucros são considerados positivos, de forma preventiva (HSM, 2003). Porém por questões estratégicas é mais prudente centralizar as ações de desinvestimento somente em uma parte das atividades. Posto isso, ocorre uma especialização que, em certos casos, implica o acompanhamento por uma terceirização, ademais existe desinvestimento quando ocorre uma substituição de algum produto ou serviço da empresa, nessa situação acontece um desinvestimento com investimento em conjunto em outro negócio (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994).

A redução de funcionários não ocorre somente em grandes empresas que estão mal financeiramente, tentando se restabelecer. Também acontecem em empresas saudáveis que buscam diminuir os custos e aumentar os ganhos com a redução dos funcionários, essas demissões são maneiras radicais para prevenir contra situações futuras consideradas mais difíceis, em vez de lidar com essas possíveis crises. Essa prática ocorre em processos de *downsizing* (HSM, 2003), muito comum no final do século XX e início do século XXI. Em contraste, pequenas empresas, principalmente pequenos fabricantes, são resistentes à redução de funcionários, visto que tentam proteger todos os investimentos que já foram realizados no processo de seleção e treinamento.

Também no final do século XX e início do século XXI, os processos de terceirização de empresas de grande porte gerou o fechamento (e a deslocalização) de atividades anteriormente desenvolvidas por essas grandes companhias. A terceirização transformacional (BTO, do inglês Business Transformation Outsourcing), é um programa que tem como objetivo principal mudar o modo que uma empresa funciona, utilizando a terceirização como uma maneira de alcançar uma melhoria rápida do desempenho geral. A partir disso, as empresas que decidem utilizar esta abordagem iniciam um processo com uma agenda estratégica na qual as empresas que terceirizam e as parceiras (terceirizadas) compartilham riscos e ganhos advindos da transformação de processos de negócio essenciais. Do ponto de vista competitivo busca-se ganhos no preço das ações, na posição de mercado e no retorno sobre o capital (HSM, 2004). Esse tipo de terceirização se distingue da terceirização convencional. Essa última apresenta como principal objetivo repassar funções de

apoio para um fornecedor especialista com a finalidade de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais, com a abordagem de serviços padronizados, com a taxa de serviço baseada em transações e por fim, escala e escopo de serviços reduzidos. A partir disso, é possível observar que, ao contrário da terceirização convencional, a terceirização voltada para transformar o negócio necessita gerar benefícios para as duas partes: o contratante e o terceirizado. Deste modo, cada parte se esforça de maneira individual, correndo riscos, para se certificar que o outro seja vitorioso (HSM, 2004). Independente do modelo de terceirização utilizado, o fato é que essa prática levou ao encerramento e a deslocalização de variadas atividades feitas internamente por grandes companhias.

Quanto ao **desinvestimento total**, esse se aplica nos cenários em que os gestores percebem que os lucros estão em declínio, mesmo com lucros positivos, contudo baixos, e não possuem a opção admissível de reversão das expectativas. Tradicionalmente são empresas que compreendem que o ciclo de vida do seu produto ou serviço está encerrando, e que ainda são capazes de recuperar parte dos investimentos realizados no passado e, assim obter um lucro. O desinvestimento total de somente uma unidade estratégica de negócios -UEN- também se aplica no caso de boas unidades, com o objetivo de centralizar recursos, ou a atenção gerencial de outros negócios que são considerados mais interessantes. (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994).

Existem ferramentas no campo da gestão organizacional e administração estratégica com o principal objetivo de orientar os gestores sobre a tomada de decisão que pode envolver a estratégia de desinvestimento. Conforme Daft (2008), o ciclo de vida organizacional conceitua que as organizações passem por algumas etapas: nascimento, crescimento, maturidade e possível declínio. O declínio organizacional é definido como uma condição na qual ocorre uma queda considerável e absoluta na base de recursos de uma organização ao longo de um tempo. O declínio organizacional, em muitas situações, é relacionado ao declínio ambiental, pois o domínio organizacional vivencia uma redução do tamanho, ou uma redução na forma, em regra, três fatores são considerados como responsáveis do declínio organizacional, a atrofia organizacional; a vulnerabilidade; e, declínio ambiental ou concorrência.

O desinvestimento está previsto na matriz SWOT, uma ferramenta que tem como objetivo classificar cada uma das unidades de negócio de uma empresa em

concordância com os seus pontos fortes e fracos internamente e com as oportunidades e ameaças ambientais. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), as unidades de negócio da empresa são capazes de serem classificadas, através de um status competitivo forte, médio e fraco, tendo em vista que o ambiente das unidades de negócio da empresa pode conter ameaças críticas, ameaças e oportunidades moderadas e também oportunidades abundantes. Assim sendo, esta ferramenta fornece orientações em relação a quais estratégias empresariais são consideradas adequadas para serem seguidas em determinadas situações, sempre em busca de melhoria e otimizar o desempenho da organização.

O desinvestimento também está contemplado na matriz BCG, uma ferramenta que classifica as unidades de negócio de uma empresa criando parâmetros volume, especialização, fragmentação e beco sem saída. As empresas caracterizadas pelo volume geram alta lucratividade através de uma grande participação de mercado e por meio das economias de escala que a acompanham; as unidades de negócio do tipo especialização são caracterizadas como aquelas que são capazes de se destacar na concorrência, as estratégias consideradas adequadas para esses dois tipos de unidades de negócio são: a unidade de negócio do tipo pelo volume tem que buscar conquistar uma maior participação de mercado, enquanto a do tipo especialização somente mantem a sua pequena participação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Já as empresas que são definidas pela fragmentação referem-se àquelas empresas que atuam em setores que são fragmentados, ou seja, aquele setor que existem muitas empresas, como por exemplo os setores de hotéis, restaurantes, entre outros. Esses setores são designados por pequenas barreiras de entrada, as empresas que estão incluídas nesta categoria podem ser altamente lucrativas ou não, sem ter conta da sua participação no mercado. Por fim, a empresa que se encontra em um beco sem saída é representada pela pouca ou nenhuma lucratividade, pois o seu setor não oferece muitas perspectivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O desinvestimento também pode estar relacionado ao ciclo de vida de um setor. Essa ferramenta de análise estratégica caracteriza um setor jovem que está apenas no começo se formando no estágio embrionário, quando a demanda do consumidor neste estágio é baixa, pois esses produtos ou serviços ainda são desconhecidos pelos consumidores. O estágio de crescimento se configura no momento que é estabelecida a escolha da tecnologia e à proporção que um número progressivo de consumidores começa a desejar seus resultados do setor. No momento que o crescimento do setor

fica mais lento, quando o crescimento da demanda diminui, alguns dos concorrentes menos fortes do setor podem sair do negócio, este estágio é denominado como turbulência competitiva (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), quando a demanda do mercado para os resultados do setor está na situação de saturação, tal setor atinge o estágio de maturidade. Neste contexto, todas as compras realizadas são limitadas somente para a demanda de reposição, e o crescimento do setor é possível ser baixo, inexistente ou até negativo. Por último, a demanda do mercado começa a cair de maneira constante, este estágio de declínio inicia a instalar-se quando os consumidores voltam para os produtos ou serviços substitutos, pois os substitutos possuem custos menores ou uma vantagem, podem ser mais seguros, ou até mesmo serem considerados tecnologicamente melhores.

Além do declínio, outros motivos para a utilização da estratégia de desinvestimento são influências externas que levam as empresas a estabelecerem estratégias que interrompem emprego de capitais na aquisição de bens de equipamento, ora de outros bens não materiais. Como consequência, conforme Moniz e Gomes (2000), alguns impactos são causados por esta estratégia nos espaços industriais, tendo em vista que onde esses impactos se manifestam não são mensuráveis de maneira simples. De fato, as **consequências sociais** são superiores do que um simples encerramento ou a deslocalização da produção das unidades que desinvestem, sendo resultado de efeitos considerados irreversíveis. Esses impactos são representados pelo desemprego, pela desqualificação, pela precarização e pela emergência de novos meios de exclusão social em áreas industrializadas.

Quanto aos efeitos e às consequências da ação de desinvestimento ou seus impactos sociais torna-se relevante analisar dois aspectos, o primeiro está relacionado com a diminuição da atividade produtiva, o que provoca o encerramento da empresa e o fim da sua atividade, que pode gerar diversos e profundos impactos sociais, evidenciados em termos do desemprego ou aumento do desemprego, do excesso de mão-de-obra e a queda de salários, da desqualificação dos trabalhadores que vão perdendo a sua empregabilidade, visto que aguardam por uma nova colocação e, a exclusão social mostra-se um fator precário pós-encerramento, conforme Moniz e Gomes (2000).

O segundo aspecto relacionado aos impactos sociais do desinvestimento, conforme Moniz e Gomes (2000), refere-se ao momento que a empresa se

deslocaliza, porém ainda mantém uma atividade, que em muitos casos é uma especialização do seu processo central. Com a deslocalização, identifica-se que os impactos no contexto social são uma derivação do desemprego, considerada a consequência mais relevante.

O desinvestimento é assim entendido como um processo de ajustamento, no qual, dadas mudanças exógenas, os gestores das empresas operam com um nível equilibrado de diversificação. As consequências inerentes à estratégia de ajustamento orientam-se para a mudança do nível desejado de diversificação, ou seja, as empresas são susceptíveis de responder às novas circunstâncias desinvestindo nas atividades (MONIZ; GOMES, 2000, p. 10).

Seja devido ao encerramento da empresa e ao fim da sua atividade ou seja devido à decisão de deslocalização da produção, ambos os motivos para desinvestir podem produzir implicações sociais e econômicas duradouras: prolongamento da condição de desemprego leva a situações de desqualificação de profissionais, sendo assim novas formas de exclusão social indicam que profissionais com certo nível de qualificação se deparam em cenário de desemprego que em outro momento ou local não seriam predispostos de acontecer, conforme Moniz e Gomes (2000).

O desinvestimento tem se relacionado ainda com o processo de globalização e a situações de pressão por competitividade que as empresas estão cada vez mais expostas quando internacionalizam as suas atividades empresariais. E também com a busca por inovação e incorporação de tecnologias digitais. A transformação digital é compreendida como a aplicação de inovação digital para fazer algo novo, diferente e superior, gerando (em tese) valor tanto para a sociedade, quanto para as empresas. Alguns aspectos como processo, produto, serviço, modelo de negócio, relacionamentos interno e externo (econômico-social-políticos), podem ser considerados como o foco principal dessa transformação. A tecnologia digital faz parte das respostas das empresas às pressões internas e externas, conforme Albertin e Albertin (2021), visto que o modelo de negócio da organização influencia e ao mesmo tempo também é influenciado pela tecnologia.

Sem a tecnologia, não é possível ocorrer transformação digital, um exemplo considerado atual é a crise da Covid-19, que exigiu o distanciamento entre o mercado e as pessoas, assim como as organizações adoptassem tecnologias para que fosse possível assegurar os seus processos e interações de forma adequada em uma situação tão crítica, garantindo a prática de novos meios e de maneiras de interação.

Quando este vínculo é estabelecido entre os contextos e as novas aplicações da inovação digital, existe o uso de tecnologias, a partir da composição da infraestrutura até o tratamento de dados e ações atuais (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). O uso da tecnologia oferece vários benefícios que se resumem em redução de custos, aumento da produtividade, de flexibilidade, qualidade e inovação. A utilização da internet, os sites e os aplicativos apresentam o aumento da flexibilidade por possibilitarem outros canais para a realização de processos além do ambiente presencial (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). De acordo com Santos (2019), existem oportunidades no desenvolvimento de novos programas e cursos que combinam gestão e tecnologia na educação gerencial. A inovação tecnológica combinada com conhecimento gerencial pode constituir a base para gestores responderem às demandas internas e do ambiente.

A análise de situações de desinvestimentos requer, muitas vezes, uma abordagem multidisciplinar. Conforme Moniz e Gomes (2000), ao falar sobre desinvestimento e de globalização torna-se necessário ter uma visão mais ampla que possibilite o envolvimento de especialistas, empregados e parceiros sociais; visto que conhecendo os efeitos da estratégia sobre diferentes grupos de interesse, é possível compreender as tendências sobre a evolução de situações e circunstâncias de desinvestimento empresarial tanto no curto prazo, quanto no médio prazo e longo prazo. Desse modo, pode-se estabelecer uma eventual alternativa aos efeitos socioeconômicos negativos que podem advir do desinvestimento ou impedir a sua realização (MONIZ; GOMES, 2000).

Uma concepção da estratégia de desinvestimento associada a uma perspectiva dos *stakeholders* da organização, conforme o Quadro 1, mostra que o desempenho de uma organização necessita ser avaliado de maneira mais ampla do que somente a parte financeira. As organizações podem preservar unidades com despesas elevadas para preservar empregos, evitar a fabricação ou venda de produtos “antissociais” e estar preparadas para possíveis reduções de resultado com o objetivo do bem comum. Algumas organizações de serviços financeiros têm optado por oferecer produtos de investimentos socialmente responsável, que incluem apenas participações nas organizações nas quais atendam altos padrões de responsabilidade social nas suas atividades (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

**Quadro 1.** Síntese dos motivos e implicações da estratégia de desinvestimento

ESTRATÉGIA DE DESINVESTIMENTO	DESCRIÇÃO
<p><b>Motivos da empresa para desinvestir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financeiro: Lucros estão em declínio; quando os lucros são considerados positivos, porém de forma preventiva.</li> <li>• Econômico: Aumento da necessidade de investimento na empresa.</li> <li>• Localização: Deslocalização da produção.</li> <li>• Recursos/Matéria-prima: Escassez de matéria prima.</li> <li>• Mão de obra: Diminuição da atividade produtiva; desqualificação do trabalho.</li> <li>• Tecnologia: Pouco investimento em tecnologia; Ausência de infraestrutura para inovação digital.</li> <li>• Competitividade: Mercado competitivo.</li> </ul>
<p><b>Implicações para as diferentes partes interessadas - <i>stakeholders</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários: Desemprego, visto que os funcionários dependem das organizações.</li> <li>• Fornecedores: Matéria-prima mais cara; Procura de outras empresas.</li> <li>• Executivos: Risco de investimento.</li> <li>• Clientes: Podem deixar de obter os produtos/serviços; Desvalorização do produto.</li> <li>• Governo: Impacto na economia.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

A teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a importância dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse, tanto dentro, quanto fora da organização. É proposto a divisão dos *stakeholders* em dois grupos, sendo eles primários e secundários. Os primários, como acionistas e credores, são representados como aqueles que possuem os seus direitos legais bem estabelecidos sobre os recursos organizacionais, já os *stakeholders* secundários que são os funcionários, consumidores, comunidade, entre outros, são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais não é muito bem determinado em lei (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004). Mesmo dentro desses dois grupos classificados como *stakeholders* primários e secundários, os *stakeholders* possuem interesses diferentes. No presente artigo, somente alguns *stakeholders* foram analisados, de acordo com o material que disponível para a realização da pesquisa.

## 2.2 Representações sociais: imagens socialmente compartilhadas

As representações sociais são definidas como entidades quase reais, pois elas são caracterizadas através de uma fala, um encontro ou até mesmo um gesto, no dia a dia. A maior parte das relações sociais estabelecidas, os objetos que foram produzidos, as comunicações que foram trocadas, estão absorvidas, as representações sociais correspondem, de uma forma à substância simbólica que é inserido na elaboração e, a outra à prática que produz a dita substância, assim como a ciência ou o mito representam uma prática científica ou mítica. Moscovici (1978) destaca que, para o sociólogo Emile Durkheim, as representações sociais constituíam uma classe de fenômenos psíquicos e sociais, tais que abrangem ciência, mito etc. (MOSCOVICI, 1978).

A teoria da representação social faz um diálogo com autores da sociologia e da psicologia, ocupando um considerável espaço no campo da psicologia social. As representações sociais são “teorias” sobre conhecimentos e culturas populares e conhecimento do senso comum. Essas representações são elaboradas e compartilhadas de forma coletiva, com o principal intuito de construir e compreender o real. A construção de representações é um processo dinâmico e passam a influenciar os comportamentos e as interações dos indivíduos (JACQUES et. al, 2014).

A teoria das RS é bastante abrangente e seu conceito dinâmico pode nos ajudar a entender as várias dimensões da realidade, quais sejam: a física, a social, a cultural, a cognitiva, e isso tudo de forma objetiva e subjetiva. Essa abertura torna as RS um instrumento valioso e imprescindível no campo da psicologia social (JACQUES et. al., 2014, p. 94).

Estudar e entender as representações sociais é buscar conhecer de que modo um grupo humano constrói um conjunto de conhecimentos que consequentemente influencia a identidade de um grupo social. As representações se referem a uma diversidade de objetos, tanto próximos como remotos, e essencialmente geram um conjunto de símbolos e linguagens culturais que determinam, em cada momento histórico, as regras de uma comunidade. (JACQUES et al., 2014). Existem algumas vantagens desta teoria, dentre as principais, a sua capacidade de descrever, de mostrar a realidade, um fenômeno que existe, porém em muitas situações não é percebido, mas que possui poder mobilizador e explicativo. É importante compreender e reconhecer como a representação social atua na motivação dos indivíduos ao tomarem algumas decisões, como por exemplo, a maneira de agir, comprar, votar,

entre outros. Em muitos momentos, as pessoas praticam determinadas ações, por razões afetivas, religiosas, simbólicas e não por razões lógicas, mostrando a importância de entender o comportamento das mesmas (JACQUES et al., 2014).

A definição de representações sociais é flexível e três premissas importantes podem se combinar na sua aplicação, a primeira é que o conceito é abrangente, o qual compreende outros conceitos como: as opiniões, imagens, atitudes e ramos de conhecimento. Possui poder explanatório, sendo assim não substituí, porém engloba outros conceitos, se aprofundando na explicação dos fenômenos; e, por fim, o elemento social na teoria das representações sociais é considerado construtivo delas, não sendo uma entidade separada. O social não define o indivíduo, no entanto é substantivo dele (JACQUES et al., 2014). Segundo os autores, pode-se perceber, que a teoria das representações sociais é bastante ampla e o seu conceito dinâmico auxilia na compreensão de diversas dimensões da realidade, sendo elas: a física, a cultural, a cognitiva, a social, e todos esses aspectos de maneira objetiva e subjetiva. Este princípio torna a teoria das representações sociais como um instrumento considerado importante e indispensável no campo da psicologia social (JACQUES et al., 2014).

Pode-se dizer que a diferença principal entre a definição das representações sociais e outros conceitos são os seus fatores específicos, tendo em vista que estão associados aos costumes e práticas culturais, incluindo tanto tradição quanto história, como também a flexibilidade da realidade atual, traçando as representações sociais como estruturas simbólicas ilustradas tanto pela durabilidade e manutenção, como pela inovação e transformação (JACQUES et al., 2014).

O conceito de imagem se assemelha muito ao de opinião. Conforme Moscovici (1978), foi utilizado para denominar uma organização mais complicada ou considerada mais coerente quando se refere a juízos de valor ou de avaliação. A imagem é elaborada como um reflexo interno que se refere a uma realidade externa, sendo assim uma reprodução fiel no espírito que se localiza fora do espírito. O autor relata que, essas imagens são vistas como, “sensações mentais”, de impressões e evidências que ficam em nosso cérebro por objetos e pessoas.

As imagens mantêm vivos os traços do passado, desse modo ocupam os espaços da memória para que assim possa protegê-los contra a desordem da mudança e fortalecem o sentimento de continuação do meio ambiente e tanto das experiências individuais quanto coletivas. Para Moscovici (1978), é possível observar

que, uma imagem é estabelecida pelos fins, e que possui como a sua principal função a seleção do que vem do interior, mas principalmente do exterior.

O lado figurativo da representação, ou seja, o aspecto da imagem não se separa de seu aspecto significativo, portanto a estrutura desenvolvida de cada representação possui dois lados que são inseparáveis como duas faces que se completam. Os comportamentos são estabelecidos através da elaboração cognitiva e simbólica, ainda que as representações sociais sejam as mais básicas, pode se dizer que as representações sociais são conduzidas na sociedade, tendo as suas próprias funções (SÊGA, 2000).

As representações sociais, conforme Sêga (2000), surgem no processo das diferentes transformações que resultam em novos conteúdos, neste processo além das coisas se modificarem, as mesmas são vistas de uma maneira mais simples. Os indivíduos se tornam mais receptivos às manifestações que não eram antes, todas as coisas que movem os indivíduos no mundo são tanto os reflexos das representações, como as razões dessas mesmas representações.

A teoria das representações sociais (TRS), conforme Arruda (2002), é uma teoria psicossociológica que emerge no final dos anos 1960. Essa teoria instrumentalizava um conceito para lidar com o pensamento social em sua dinâmica e em sua diversidade. Considerava que há maneiras diferentes de se relacionar e de se comunicar, orientadas por diferentes objetivos, maneiras essas que são consideradas móveis, que são: a consensual e a científica, em que cada uma gera o seu próprio universo. Não existe diferença hierárquica entre esses dois aspectos, somente possuem propósitos distintos. A autora explica que o universo consensual é definido como aquele em que se estabelece, principalmente, a comunicação informal, na vida cotidiana das pessoas; já o universo reificado permanece no espaço científico, com os seus princípios de linguagem e sua organização interna, ou seja, a sua hierarquia. Os dois universos, ainda que tenham propósitos diferentes, são extremamente importantes para a vida humana.

De acordo com Arruda (2002), a representação social seria uma forma de conhecer típica das sociedades e grupos contemporâneos multifacetados, de qual a velocidade rápida da informação exige um processamento do novo, que não disponibiliza espaço e tempo para a cristalização de tradições. A representação social, desta maneira não é definida como uma cópia nem ao menos um reflexo, uma imagem fotográfica da realidade, ao contrário está em constante transformação como o objeto

que tenta criar. Para Arruda (2002), a representação social produz uma transformação do sujeito e do objeto à proporção que ambos são modificados enquanto acontece a elaboração do objeto. O sujeito desenvolve sua classificação e o objeto adapta ao repertório do sujeito, no qual modifica por consequência, a representação assim, não é cópia da realidade, é um processo que transforma conceito e percepção intercambiáveis, uma vez que se constituem de forma recíproca.

Lane (2006) relata que em qualquer grupo no qual nos relacionamos, encontramos normas que direcionam a maneira das relações entre as pessoas, sendo que algumas podem ser mais leves e outras mais rigorosas, são essas normas que representam os papéis sociais e geram as relações sociais. As representações sociais são apresentadas como uma forma de interpretar e também pensar sobre a realidade cotidiana, conforme Sêga (2000), uma maneira de conhecimento da atividade mental elaborada pelos indivíduos e pelos grupos para firmar suas concepções em relação a situações, objetos, eventos e comunicações que os afetam.

Para Sêga (2000), a representação social a todo momento é atribuída em relação à posição em que as pessoas ocupam dentro da sociedade, a partir disso, toda representação social representa alguém ou alguma coisa. Nesse sentido, ela não é classificada como uma cópia do real, ou do considerado ideal, nem sequer a parte subjetiva do objeto, nem ao menos a parte objetiva do objeto, e sim o processo no qual designa a relação que existe entre o mundo e as coisas.

Conforme Jodelet (2001), as representações sociais podem ser reconhecidas como técnicas de interpretação, que controlam a relação dos indivíduos com o mundo e com os outros, conduzindo as ações e as comunicações sociais, com tal característica influência em processos muito diversificados quanto a difusão e a compreensão dos conhecimentos, no desenvolvimento tanto individual quanto coletivo, na declaração das identidades pessoais e sociais, nas transformações sociais e na forma de se expressar dos grupos. Para a autora, as representações sociais são consideradas fenômenos abordados de maneira complexa que sempre estão intervindo na vida social, esses fenômenos indicam diferentes elementos, nos quais em alguns momentos são estudados de forma isolada, como elementos informativos, cognitivos, valores, crenças e outros. “Esses elementos são sempre organizados como uma espécie de saber que diz alguma coisa sobre o estado da realidade” (JODELET, 2001, p. 4).

O ato de pensamento no qual o sujeito se relaciona diretamente com um objeto condiz com a ação de representar ou se apresentar, podendo ser tanto uma pessoa, um fenômeno natural, uma coisa, entre outros, a autora explica que em todo caso a representação social sempre é considerada uma representação de alguma coisa e de alguém. A autora explica que não existe alguma representação sem objeto, em relação ao ato de pensar que determina a ligação entre sujeito e objeto, este possui particularidades quando se refere a outras atividades mentais (JODELET, 2001).

O conhecimento pode ser caracterizado como uma representação social, no momento em que aquele “conhecimento” faz parte do dia a dia das pessoas, ou seja do cotidiano dos mesmos, por meio do senso comum, que é desenvolvido socialmente e que atua no sentido de pensar, agir, compreender a respeito da realidade. Alexandre (2004) afirma que as representações sociais são consideradas um conhecimento prático que confronta o pensamento científico, mas se assemelha com ele como aos mitos, no sentido da criação destes conhecimentos com base de um tema simbólico e prático. Para o autor, a criação das representações sociais a partir da realidade da vida cotidiana estabelece um grande potencial para que estas sejam capazes de serem tratadas e reconhecidas como conhecimento pela sociedade. A realidade da vida cotidiana identifica-se como a realidade por excelência, em razão de ser resultante das relações que o ser humano sustenta em sua rotina com a sociedade e com o mundo, tem um caráter indispensável e considerado instantâneo para a consciência.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Método de pesquisa e abordagem dos dados**

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso. Conforme Godoy (1995), este método é caracterizado como um tipo de pesquisa no qual o objeto é analisado de forma profunda. Yin (2001) afirma que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 19).

Conforme Yin (2001), o estudo de caso contribui de maneira incomparável para o entendimento de fenômenos, sendo eles: individuais, organizacionais, sociais e políticos. A partir disso, de acordo com a abordagem de Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado como uma estratégia para o estudo de situações contemporâneas, porém somente quando não há a possibilidade de manipular comportamentos considerados relevantes. O método de estudo de caso busca analisar questões do sentido “como?” e “porque?” em situações nas quais o pesquisador não possui muito controle ou nenhum controle.

A abordagem da pesquisa do estudo é qualitativa. De acordo com Stake (2011), o pesquisador é considerado um instrumento ao observar ações e contextos e realizar de maneira intencional uma função subjetiva no estudo, usando muitas vezes sua experiência pessoal em fazer interpretações. Para o autor, os principais métodos usados na pesquisa qualitativa são: a observação, a entrevista e análise dos materiais e documentos. Tais métodos de pesquisa qualitativa são fundamentados na percepção e na experiência, sendo assim cada método se torna diferente, de acordo com a compreensão particular de cada um (STAKE, 2011).

Os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte evidente da produção de conhecimento, ao contrário de apenas tratá-la como uma variável que pode interferir no processo (FLICK, 2009). Para o autor, a “subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa” (FLICK, 2009, p. 8).

A pesquisa qualitativa estuda os fenômenos que envolvem os seres humanos, juntamente com as suas relações sociais inseridas em vários ambientes. Com base nisso, um fenômeno é possível ser melhor compreendido no cenário em que acontece e do qual faz parte, tendo que ser analisado em uma perspectiva integrada. Para isso, o pesquisador vai a campo em busca de compreender o fenômeno que está sendo estudado, com base do ponto de vista das pessoas que estão envolvidas, levando em consideração todas as perspectivas consideradas importantes (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa é desenvolvida através da observação do ambiente, à vista disso, o ambiente não pode ser controlado pelo pesquisador, sendo considerado uma vantagem desta abordagem. Com base em determinadas questões que aparecem durante a investigação, o estudo qualitativo é capaz de ser conduzido por meio de caminhos diferentes, sendo: a pesquisa documental, o estudo de caso e a

etnografia, sendo os mais utilizados e conhecidos neste tipo de pesquisa (GODOY, 1995).

### **3.2 Material pesquisado e os procedimentos de coleta dos dados**

Para a coleta de dados da presente pesquisa utilizou-se procedimentos da pesquisa documental e da pesquisa em Internet. Os documentos são formas de descrever o reflexo da realidade, sendo instrumento para que o pesquisador procure uma ligação entre a própria descrição e os eventos que se referem. Desse modo, a pesquisa documental possibilita que o pesquisador tenha acesso a fontes de dados em momentos do passado (MAY, 2004).

A palavra documentos necessita ser compreendida amplamente, pois conforme Godoy (1995) inclui materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas, técnicas, entre outros materiais), inclui as estatísticas e elementos iconográficos (sinais, fotografias e imagens). Dessa maneira, os documentos são classificados como “primários”, quando foram produzidos no momento em que as pessoas vivenciaram determinada situação, ou “secundários”, quando foram produzidos por pessoas que não vivenciaram tais eventos.

Uma das principais vantagens da pesquisa documental são as informações inseridas nos documentos que se mantêm as mesmas, após muitos anos. Sendo assim, são caracterizadas como fonte de informações nas quais foram produzidas em um determinado cenário histórico, econômico e social, que apresenta e proporciona dados sobre esse mesmo cenário. Por esse motivo, as informações inseridas não podem ser alteradas no comportamento dos sujeitos que estão sendo investigados. Esse tipo de pesquisa também se torna adequada quando há a necessidade de estudar longos períodos de tempo, em busca de identificar tendências em relação ao comportamento de um fenômeno (GODOY, 1995).

Para a análise do estudo, foi utilizado o método pesquisa em conteúdo da internet. Conforme Fragoso (2015), a internet é considerada como um objeto no qual através de ferramentas que estão disponíveis em ambientes digitais, tem a finalidade de guiar a investigação, é importante analisar que o seu conteúdo é rápido e alterável, tendo em vista a sua utilização por vários pesquisadores inseridos em diferentes contextos de pesquisa. Desse modo, a internet se tornou um recurso muito utilizado por áreas diferentes, que permite o acesso a vários materiais. Porém a internet

também é considerada complexa de analisar, considerando a sua rapidez e diversidade.

A internet é vista como um objeto de estudo, busca ser desenvolvida sob dois modelos de abordagem teórica: internet como cultura e artefato cultural. A internet como cultura, é entendida como um espaço no qual é diferente do off-line, tendo como principal enfoque o contexto cultural dos fenômenos que acontecem nas comunidades e/ou nos mundos virtuais. Já no ponto de vista como artefato cultural, pode-se observar a introdução da tecnologia na vida cotidiana, desse modo beneficia a compreensão da rede como um elemento da cultura e não vista como uma entidade em particular (FRAGOSO, 2015).

A coleta de dados na internet foi realizada em algumas etapas. Na primeira etapa, foi utilizado o site de busca Google com o tema: “fechamento Ford Brasil”, “consequências fechamento Ford Brasil”. A partir desta primeira etapa, foi possível encontrar fontes de sites profissionais e não profissionais que publicaram sobre o assunto, sendo assim verificou-se a necessidade de realizar uma segunda etapa, na qual a pesquisa foi feita diretamente nos websites das fontes profissionais de notícias. (QUADRO 2). Um aspecto a ser ressaltado sobre a pesquisa é que muitas reportagens utilizadas no trabalho foram de sites de notícias que possuem parcerias, tendo em vista que algumas empresas são dos mesmos proprietários.

**Quadro 2.** Pesquisa de reportagens nos websites profissionais

<b>Websites profissionais</b>	<b>Reportagens utilizadas na análise</b>
Jornal Folha de S. Paulo	9
Portal UOL	16
Portal G1	11
BBC News Brasil	7
El País Brasil	2
Revista Veja	2
Revista Exame	11
Revista Época Negócios	4
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 3.** Lista de reportagens pesquisadas no Google

<b>Nº</b>	<b>Data/horário</b>	<b>Título das reportagens</b>	<b>Fonte</b>
1	21/01/2019 Não informado	"Todos os meus sonhos ruindo": o drama dos metalúrgicos com fechamento de fábrica da Ford em São Paulo	Portal de notícias BBC Brasil
2	22/02/2019 às 12:30	Fechamento da Ford em São Bernardo: reflexo da realidade	Portal de notícias Uol
3	31/03/2019 às 10:37	Setor de autopeças sente efeitos de saída da Ford do ABC paulista	Portal de notícias Uol
4	11/01/21 Não informado	Ford fecha no Brasil: depois de um século de produção, montadora abandona o país	Portal de notícias BBC Brasil
5	11/01/2021 às 16:05	Ford encerra a produção de veículos no Brasil	Portal de notícias G1
6	11/01/2021 às 16:20	Ford anuncia fim da produção de veículos no Brasil e fechamento de fábricas	Portal de notícias Uol
7	11/01/2021 às 18:01	Ford: acaba uma história de 101 anos de inovação e pioneirismo no Brasil	Revista Exame
8	11/01/2021 às 18:39	Governo da Bahia foi pego de surpresa com fechamento de fábrica da Ford	Revista Exame
9	11/01/2021 às 18:40	Ford emprega 5,3 mil trabalhadores em fábricas que serão fechadas	Portal de notícias Uol
10	11/01/2021 às 19:44	Fim da produção da Ford no Brasil: entenda as transformações do setor automotivo	Portal de notícias G1
11	11/01/2021 às 19:56	Saída da Ford é pior para outros estados do que para São Paulo	Portal de notícias Uol
12	11/01/2021 às 20:23	Economia diz que saída da Ford "destoa" de recuperação da indústria no país	Portal de notícias Uol
13	11/01/2021 às 20:36	Fechamento de fábricas da Ford destoa da forte recuperação observada no país, diz Economia	Portal de notícias Uol
14	11/01/2021 às 20:59	Como o fechamento das fábricas da Ford no Brasil impacta o mercado local	Revista Exame
15	11/01/2021 às 22:32	Fechamento da Ford no Brasil impacta, além de cerca de 5.000 empregos, cadeia produtiva do setor	Portal El País Brasil
16	11/01/2021 às 23:16	Anúncio da Ford pegou de surpresa governadores que temem efeitos também sobre arrecadação	Jornal Folha de S. Paulo
17	12/01/2021 às 6:00	Ford fecha fábricas no Brasil: veja perguntas e respostas	Portal de notícias BBC Brasil
18	12/01/2021 às 14:38	Funcionários da Ford na Bahia lamentam o fechamento da Fábrica: "É triste"	Portal de notícias G1
19	12/01/2021 às 16:46	Fechamento de fábricas no Brasil: Ford enfrenta crise global e concorrência com Tesla	Revista Exame
20	12/01/2021 às 17:28	Clientes cancelam compras de carros da Ford e pedem dinheiro de volta	Portal de notícias Uol
21	12/01/2021 às 18:19	Ford tenta tranquilizar clientes e diz que manterá assistência técnica	Jornal Folha de S. Paulo
22	12/01/2021 às 18:36	Sentimento é de traição, dizem trabalhadores da Ford	Jornal Folha de S. Paulo
23	12/01/2021 Não informado	"12 mil pessoas vão perder os seus empregos", diz prefeito de Camaçari sobre saída da Ford	Portal de notícias BBC Brasil
24	12/01/2021 às 21:08	Os 5 principais fatores que levaram a Ford a fechar as fábricas no Brasil	Revista Exame
25	12/01/2021 às 22:07	Fechamento de fábrica da Ford tem efeito profundo no mercado de trabalho	Portal de notícias G1

26	12/01/2021 às 23:15	Fechamento da Ford pode gerar baque de R\$ 5 bilhões na economia da Bahia	Jornal Folha de S. Paulo
27	13/01/2021 Não informado	Ford: afinal, por que a montadora decidiu encerrar a produção de veículos no Brasil?	Portal de notícias BBC Brasil
28	13/01/2021 às 07:04	Ministério da Economia estuda programa de recolocação para trabalhadores da Ford	Portal de notícias Uol
29	13/01/2021 às 09:46	Ministério da Economia estuda programa de recolocação para trabalhadores da Ford	Revista Época Negócios
30	13/01/2021 às 12:51	Após fechar as fábricas no Brasil, Ford diz que assistência ao consumidor será mantida	Portal de notícias Uol
31	13/01/2021 às 23:15	Clientes cancelam compras de veículos Ford e concessionárias querem indenização	Jornal Folha de S. Paulo
32	14/01/2021 Não informado	Prestes a deixar o Brasil, Ford liderou estilo de vida que vem sendo abandonado pelas novas gerações	Portal de notícias BBC Brasil
33	14/01/2021 às 20:30	Reflexos do fim da produção de veículos da Ford no Brasil	Portal de notícias Uol
34	15/01/2021 às 06:00	O fim de uma era: o adeus da Ford ao Brasil	Revista Veja
35	17/01/2021 às 23:15	A saída da Ford e os impactos de no médio e longo prazo	Jornal Folha de S. Paulo
36	17/01/2021 às 22:27	Conheça as histórias por trás do fechamento da Ford no Brasil	Portal de notícias G1
37	18/01/2021 às 18:57	Em protesto, funcionários penduram uniformes em frente à fábrica da Ford	Jornal Folha de S. Paulo
38	19/01/2021 Não informado	“Cortei o plano de saúde e escola dos filhos”: 2 anos depois, ex-metalúrgicos da Ford seguem desempregados e endividados.	Portal de notícias BBC Brasil
39	19/01/2021 às 19:06	Ford chama funcionários demitidos para produzir peças de reposição, mas operários não vão	Revista Exame
40	22/01/2021 Não informado	Fechamento da Ford no Brasil: como ficam os donos dos carros?	Portal de notícias Uol
41	26/01/2021 às 17:43	Desemprego e incerteza na vida após a Ford	Jornal Folha de S. Paulo
42	28/01/2021 às 4:00	Ford e um adeus bilionário: quanto empresa deve gastar para fechar fábricas	Portal de notícias Uol
43	01/02/2021 às 21:41	Fechamento da fábrica da Ford na Bahia já tem reflexos na economia local	Portal de Notícias G1
44	09/02/2021 às 17:25	Ford faz acordo com Procon -SP e promete manter assistência no Brasil	Revista Exame
45	09/02/2021 às 23:20	Ford faz acordo com Procon-SP e promete manter assistência no Brasil	Revista Veja
46	10/02/2021 às 13:22	Fechamento de fábricas: quem está em crise, a Ford ou o Brasil?	Revista Exame
47	11/02/21 às 12:51	Saída da Ford no Brasil: Dieese estima perda de 124 mil postos de trabalho	Portal de notícias Uol
48	28/02/21 às 16:25	Ford vai fechar 160 concessionárias e terá de brigar pelas lojas que vão restar	Revista Época Negócios
49	17/03/2021 às 19:16	Ford Ka desvaloriza 5% após o anúncio de interrupção da produção no Brasil	Revista Exame
50	07/04/21 às 09:49	Funcionários da Ford aprovam proposta de indenização após fábrica fechar	Revista Exame

51	08/04/2021 às 10:42	Fechamento de fábrica da Ford provoca o maior tombo na indústria da Bahia desde maio de 2020	Portal de Notícias G1
52	10/04/2021 às 23:15	Saídas sucessivas de Ford e LG deixam desilusões e prejuízos em Taubaté	Jornal Folha de S. Paulo
53	20/04/2021 às 09:47	A vida sem plano B depois da saída da Ford no Brasil	Portal El País Brasil
54	12/05/2021 às 13:34	Ford acerta indenização mínima de R\$ 130 mil a trabalhador de fábrica fechada	Portal de notícias Uol
55	12/05/2021 às 14:47	Ford fecha acordo coletivo com o sindicato para encerrar produção em Camaçari	Portal de Notícias G1
56	12/05/2021 às 16:59	Ford acerta indenização mínima de R\$130 mil a trabalhador de fábrica fechada	Revista Época Negócios
57	17/05/2021 às 08:48	Prestadores de serviço da Ford protestam por indenizações após fábrica fechar; funcionários estão acampados há cerca de 40 dias	Portal de Notícias G1
58	20/05/2021 às 11:58	Como a Ford queimou R\$61 bilhões no Brasil	Revista Época Negócios
59	18/06/2021 às 21:49	Governo da Bahia confirma indenização de R\$2,15 bilhões da Ford por fechar fábrica	Portal de notícias Uol
60	16/07/2021 às 15:06	Funcionários de empresa que prestava serviços à Ford na Bahia aprovam plano de demissão com garantia de indenizações	Portal de Notícias G1
61	25/08/21 às 11:02	Metalúrgicos demitidos de empresas após fechamento da Ford protestam em frente à justiça do Trabalho em Camaçari	Portal de Notícias G1
62	09/09/21 às 10:18	Ford anuncia fim de produção na Índia e corte de 4 mil empregos	Revista Exame

Fonte: Elaborado pela autora

Para a análise, foi produzido um arquivo com todas as reportagens encontradas que se enquadravam nos critérios, para fazer a leitura e posteriormente, a análise das mesmas. No final da pesquisa, ao todo foram encontradas 62 reportagens que tiveram as suas publicações entre o mês de janeiro de 2019 até o mês setembro de 2021 (QUADRO 3).

Outra fonte de dados utilizada para o estudo, foi a plataforma online Youtube (QUADRO 4), que proporciona o compartilhamento de vídeos enriquecendo a pesquisa. Para a coleta de dados nessa plataforma, primeiramente foi utilizado os temas: “fechamento Ford Brasil”, “impactos fechamento Ford Brasil” e “desemprego Ford Brasil”, logo depois um filtro de “relevância” foi aplicado para os resultados, tendo em vista a preferência em canais profissionais de jornalismo. No total foram encontrados 9 vídeos entre o mês de outubro de 2019 até o mês de fevereiro de 2021.

**Quadro 4.** Material audiovisual utilizado da plataforma Youtube

Título do vídeo		Acessos	Duração/Data	Canal
1	Fábrica da Ford em São Bernardo do Campo encerra produção	2.852	00:01:52 30/10/2019	SBT
2	Ford anuncia fim da produção de carros no Brasil e fechamento das fábricas	677.396	00:02:02 02/2021	Uol
3	Ford anuncia fechamento das fábricas no Brasil	7.746	00:01:32 11/01/2021	Estadão
4	Ford anuncia que vai fechar todas as fábricas no Brasil e deve demitir 5 mil funcionários	31.916	00:03:45 11/01/2021	Record
5	Funcionários lamentam após anúncio do fechamento das fábricas da Ford no Brasil	1.075	00:03:09 12/01/2021	RedeTV
6	Funcionários da Ford protestam na Bahia	3.617	00:04:22 12/01/2021	Band
7	Trabalhadores protestam contra fechamento da Ford	5.025	00:02:09 12/01/2021	Estadão
8	Fim das atividades da Ford no Brasil causa preocupação em proprietários de carro fora da montadora	3.402	00:02:51 17/01/2021	Record
9	Ford fora do Brasil: fim das atividades da montadora no país levanta preocupações sobre a economia	475.228	00:01:30 02:2021	Uol

Fonte: Elaborado pela autora

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A Ford no Brasil: chegada e saída

A montadora Ford, símbolo do capitalismo do século XX, foi a pioneira na produção dos carros para consumo de massa com o lançamento do Ford T no ano de 1908. Alguns anos depois, desenvolveu a linha de montagem, um conceito que transformou a produção de automóveis no mundo e passou a ser aplicado na produção de outros produtos baseados na ideia de produção em massa. Essa invenção surgiu quando o fundador Henry Ford realizou visitas a frigoríficos e fábricas de máquinas de costuras e teve a ideia de adotar o princípio da produção em série. Uma consequência da linha de montagem foi a diminuição do preço do modelo T

quase pela metade. Na época, a empresa dobrou o salário médio por funcionário para lidar com problemas de rotatividade e reivindicações sindicais. Com a linha de montagem, somente um funcionário passou a realizar o trabalho antes feito por quatro funcionários. Após várias modificações, o modelo T, que antes era produzido em doze horas, passou a ser produzido em 24 segundos (MENDES, 2021).

A montadora se instalou no Brasil em 1919, com a primeira fábrica que produziria carros locais. A estratégia de verticalização marcou a chegada da Ford no Brasil, ou seja, a decisão de atuação da empresa em outras etapas da cadeia produtiva (extração e produção de borracha para os pneus). A empresa criou a Fordlândia no Vale do Rio Tapajós, no estado do Pará, considerada uma grande cidade em um terreno de 1,05 milhão de hectares e com cerca de 5.000 trabalhadores, porém o plano não teve sucesso. A Ford foi a pioneira, no país, na montagem de carros de luxo com o Galaxie 500; desenvolveu o primeiro carro movido a álcool com o Corcel II; e foi responsável em trazer a tendência de SUVs para o uso diário com o EcoSport. Também foi a primeira a descentralizar a produção que se localizava na região de São Paulo, ao inaugurar uma fábrica em Camaçari, na Bahia em 2001.

Em 2001, foi inaugurada a fábrica de Camaçari, tendo a maior parte da produção de veículos de passeio, como por exemplo: Novo Fiesta e EcoSport. Por outro lado, São Bernardo recebeu a linha de caminhões, vinda da extinta unidade do Ipiranga, que era localizada na capital paulista. Em 2019, a fábrica de São Bernardo do Campo foi desativada e anunciou que iria tirar de linha o Fiesta e parar de vender caminhões na América do Sul.

Em janeiro 2021, o acontecimento que marcou a história da montadora foi deixar de produzir veículos no Brasil, provocando milhares de demissões diretas e indiretas (MENDES, 2021). A Ford brasileira já estava perdendo mercado nos últimos anos, tendo em vista o período em que deixou a quarta posição do mercado para a sul-coreana a Hyundai. Mesmo assim, o anúncio em janeiro de 2021 do encerramento da produção local foi um choque para os brasileiros. A montadora Ford vem enfrentando mudanças que afetaram diretamente a indústria automobilística, tendo em vista que entre as montadoras tradicionais foi considerada a que mais demorou a lidar com o impacto que a ascensão da Tesla e os seus correspondentes carros elétricos representaram para o setor. Outro aspecto, foi a demora de identificar a evolução dos veículos autônomos, que atualmente estão em funcionamento, criados por empresas de tecnologia como Google e Uber (MENDES, 2021).

Imagem 1: Linha do tempo da Ford

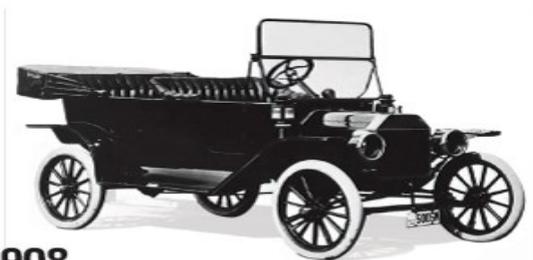
## HISTÓRIA DE UMA PIONEIRA

*A linha do tempo da Ford*



**1903**

Com 40 anos de idade e em sua terceira tentativa de criar uma montadora, Henry Ford monta a **Ford Motor Company**, com 28 000 dólares



**1908**

Introduz o **modelo T**, o primeiro carro de passageiros para as massas, ao custo de 850 dólares



**1913**

Cria a linha de montagem na **fábrica de Highland Park**, em Michigan, que permite baixar o preço do modelo T para 440 dólares e pagar o dobro do salário aos operários



**1919**

A Ford chega ao Brasil, com operação no centro de São Paulo e vendas do modelo T, apelidado de **Ford Bigode**



**1953**

É inaugurada a fábrica no Ipiranga, em São Paulo, com capacidade de 125 veículos por dia e 2.500 funcionários



**1967**

O Galaxie 500 é fabricado, primeiro carro de luxo brasileiro



**1968**

Lançamento do Corcel, um marco dos carros médios, produzido na fábrica no ABC paulista, comprada da Willys no ano anterior



**1970**

A Belina foi a versão perua do Corcel e fez sucesso com o público feminino até 1991



**1973**

O lendário **Maverick** foi produzido no Brasil só até 1979, afetado pela disparada dos preços dos combustíveis com a crise do petróleo



**1983**

O **Escort** foi o carro dos desejos dos anos 1980 e grande sucesso da Autolatina, parceria da Ford com a Volkswagen entre 1987 e 1996, no Brasil e na Argentina



**1997**

Com um design inovador, o **Ford Ka** faz a empresa ter sucesso em veículos de entrada de grandes vendas na década seguinte



**2003**

O **EcoSport** explode o mercado de SUVs no Brasil, e é produzido na nova fábrica em Camaçari (BA), inaugurada em 2001

A companhia ainda foi fortemente impactada com a queda provocada pela crise financeira de 2008, entrando em situação crítica. Desde 2015, a operação brasileira não fazia novos investimentos. Isso trouxe como consequência que a sua linha de produtos ficou ultrapassada em relação aos seus concorrentes. Para enfrentar a situação, a montadora se desfez de muitas marcas importantes que faziam parte do seu portfólio, como por exemplo: Aston Martin e Land Rover. A empresa também adotou uma estratégia radical com o objetivo de produzir veículos utilitários de grande porte, que se tornou um dos motivos para encerrar a produção de carros no Brasil. Com as fábricas fechadas, no Brasil, a montadora começa a ser abastecida com modelos trazidos do México, da Argentina e dos Estados Unidos (MENDES, 2021).

**Imagem 2:** Linha de produção, em São Bernardo do Campo, em 1997.



Fonte: G1 (2021g).

Em 2021, a montadora anunciou que encerrava a produção de veículos nas fábricas de Camaçari (BA), Taubaté (SP) e Horizonte (CE) para os jipes da marca Troller. Um dos motivos divulgados pela companhia para tal decisão foi a pandemia, que influenciou a redução das vendas, considerando que a Ford já estava passando por crises. Outra explicação seria a ausência de medidas que reduzam o Custo Brasil. A decisão da Ford de parar as suas produções de veículos no Brasil encerra uma história de mais de 100 anos de investimentos no país (G1, 2021g).

A decisão da montadora de sair do Brasil pode gerar a perda de 124 mil postos de trabalho. A projeção foi realizada pelo Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). Segundo o Dieese, as demissões podem suceder em perda potencial de massa salarial estimada em R\$ 2,5 bilhões ao ano, incluindo empregos diretos e também indiretos. Além do mais, ocorrerá queda de arrecadação de tributos e contribuições em torno de R\$ 3 bilhões ao ano. A Ford ainda lida com algumas questões judiciais para desligar as fábricas, a justiça do trabalho proibiu a montadora de demitir os funcionários das fábricas antes de concluir as negociações das indenizações trabalhistas com os sindicatos, a montadora também está proibida de não realizar os pagamentos de salários ou as licenças remuneradas (UOL, 2021e). Dentre os *stakeholders* da Ford do Brasil, a presente pesquisa irá analisar os seguintes: **gestores/executivos da matriz, funcionários Ford Brasil, clientes Ford Brasil, fornecedores Ford Brasil, governos e sociedade brasileira.**

## **4.2 A estratégia de desinvestimento da Ford e as representações sociais dos *stakeholders***

### **4.2.1 Os gestores/executivos da Ford matriz e a estratégia de desinvestimento**

Alguns fatores influenciaram a montadora Ford a parar de produzir veículos no Brasil, conforme anúncio em janeiro de 2021. A empresa já demonstrava a possibilidade de deixar o país há algum tempo. Um dos fatores foi a ausência de investimentos realizados no país, fazendo com que a empresa ficasse atrasada no mercado brasileiro. A pandemia também foi uma forte influência para a decisão, devido à queda das vendas causadas no setor automobilístico. A montadora apresentou dificuldades em competir no segmento popular, visto que nesse segmento há uma grande concorrência com a margem de lucro pequena. De acordo com a reportagem Revista Exame, o Ford Ka e o Fiesta, modelos que fazem parte do segmento popular da Ford, não tiveram nenhuma evolução em se adaptarem a novas tecnologias, fazendo com que a Ford perdesse mercado no Brasil (EXAME, 2021d).

Outro aspecto a ser comentado, são os altos custos de produção no Brasil sendo considerado o país mais caro para ser um polo produtor de veículos da montadora americana em comparação com o México e a Argentina. Conforme reportagem 24 (QUADRO 3), a Ford busca se dedicar em produzir SUVs premium e

investir mais no desenvolvimento de um carro elétrico e autônomo. Essa é uma tendência na atuação das principais montadoras no mundo, gerando dificuldade para a Ford, considerando que a montadora está atrasada nessa mudança de paradigma (EXAME, 2021d).

Em uma análise do encerramento da Ford no Brasil, verifica-se que os gestores da montadora ao perceberem que os lucros estavam em declínio constante por consequência da pandemia, decidiram que era o momento de optar pelo desinvestimento visto que aquela estratégia de negócio não está resultando de forma positiva, conforme Zaccarelli e Fischmann (1994). Outro ponto a ser comentado é a ausência de tecnologia e investimento dos veículos da montadora, visto que a grande pressão da concorrência estabelece a necessidade da tecnologia digital na organização, segundo Albertin e Albertin (2021). A partir disso, os gestores/executivos da Ford, na matriz, enxergaram a necessidade de centralizar os negócios da companhia em localidades/países em que as **atividades sejam mais lucrativas, custos mais baixos**, e que sejam mais promissoras quanto à **tendência de carros elétricos e autônomos**. Tendo em vista que a decisão de desinvestimento se relaciona com uma reestruturação da montadora Ford em âmbito global, encerrando a sua produção no Brasil, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).

#### 4.2.2 Funcionários da Ford no Brasil

Em fevereiro de 2019, foi publicado no portal G1 (2021), entrevistas de alguns metalúrgicos quando a fábrica de São Bernardo foi desativada. Gustavo Alves, de 30 anos, começou a trabalhar na fábrica em 2014, sendo indicado pelo próprio pai que se aposentou pela empresa, depois de ter trabalhado durante 30 anos. Segundo o mesmo, a fábrica tinha 7 mil trabalhadores quando entrou e que com o crescimento a empresa é desligada com 2,8 mil funcionários diretos que serão demitidos. Para o metalúrgico, trabalhar na Ford sempre foi um grande sonho, pois sempre acompanhava o seu pai no seu trabalho, e com o desligamento da sede o sentimento de **tristeza** foi instantâneo, pois Gustavo se abdicou de benefícios, se sacrificou pela empresa e no final se sentiu **abandonado** (MACHADO, 2019c).

O sentimento de **perda de identidade** está presente no relato de Clayton Diogenes, de 43 anos, conhecido por Risadinha trabalhou por décadas junto com o seu pai na Ford em São Bernardo do Campo, entrou com 19 anos e ainda conseguiu

trabalhar com o seu pai durante um ano. O seu pai Antônio, entrou em 1971 no cargo como chão de fábrica e ficou na empresa durante 25 anos, sendo alguns deles como inspetor de qualidade de motores. Segundo Clayton, ele acompanhou muitas fases da fábrica como Escort, Verona, Ka, Fiesta, toda a sua família se construiu na Ford, como primos e tios. O funcionário declara que **não acredita muito no futuro como metalúrgico**, visto que, para ele, a mão de obra nessa área está se tornando obsoleta (MACHADO, 2019c).

Para Anderson Viana, de 38 anos, conhecido na empresa como Pitchulinha, muitas dificuldades para sustentar os seus filhos são retratadas pelo **desemprego**, o trabalhador que também cuida de seu irmão deficiente, com paralisia cerebral, relata que todos dependem dele. Em 2010, quando começou a trabalhar na empresa, o seu principal objetivo era a garantia do bem-estar próprio e de sua família, visto que o salário médio na empresa era cerca de R\$6.000. Porém, com o desligamento da fábrica o mesmo afirma que se sentiu como uma mercadoria **descartável**, como se a empresa não se importasse com ninguém (MACHADO, 2019c).

O metalúrgico Clayton Diogenes que foi entrevistado em 2019, declarou em janeiro de 2021 que ainda continua desempregado depois de 2 anos que uma das fábricas históricas da Ford fechou no Brasil. O ex-funcionário relata que realizou muitas entrevistas, participou de processos seletivos, enviou currículos, porém não teve nenhuma resposta positiva, ainda diz que muitos colegas que trabalhavam na Ford estão passando pela mesma situação. O mesmo afirma que a sua idade, 45 anos, possui forte influência no momento da contratação, tenho em vista que nenhum de seus colegas com mais de 40 anos conseguiram, por ser considerada uma idade avançada nessa área. O metalúrgico tentou adiantar a sua aposentadoria, todavia o seu processo foi negado pelo INSS, fazendo com que se adaptasse com à nova renda que diminuiu consideravelmente (MACHADO, 2021b).

Outro metalúrgico Juliano de Oliveira, relembra em 2021 as dificuldades que enfrentou após o desligamento da Ford em São Bernardo, Juliano atuou durante 11 anos na linha de montagem de carros e caminhões, ao longo dos anos desenvolveu um problema no ombro e no braço, problema no qual foi necessário operar e ficar afastado por um certo período da Ford. Por esse motivo, o mesmo afirma que quando as empresas percebem que possui essa característica nunca retornam, considerando que o seu pedido de aposentadoria também foi negado pelo INSS. Apesar de todas as dificuldades, o mesmo afirma que foi uma boa empresa para se trabalhar, na

reportagem publicada pela BBB News Brasil, somente 1 dos quatro ex-funcionários ouvidos conseguiu uma vaga de emprego como metalúrgico (MACHADO, 2021b).

A decisão da Ford de encerrar a produção de veículos no Brasil atinge diretamente mais de 5 mil pessoas empregadas pela montadora nas três fábricas nas quais foram desativadas (LAGUNA, 2021b). O maior grupo se localiza na fábrica de Camaçari, que envolvia 4,06 trabalhadores na produção dos modelos EcoSport, Ka e motores, incluindo áreas administrativas. Em Taubaté (SP), fábrica que produzia motores e transmissões, são mais 830 trabalhadores que somam a 460 funcionários da fábrica dos jipes Troller em Horizonte (CE), tendo em vista que esses números representam os trabalhadores empregados diretamente pela Ford, não incluindo empregados de peças de montadora, que também foram atingidos pela decisão. Os sindicatos que representam os metalúrgicos das fábricas de Camaçari e Taubaté convocaram assembleias em frente aos portões das unidades, depois do anunciado (LAGUNA, 2021b).

**Imagem 3:** Protesto contra o fechamento da Fábrica



Fonte: Brigatti (2021).

Com o fechamento da Ford o impacto vai além dos 5 mil funcionários diretamente e suas famílias, a saída da Ford afeta uma grande cadeia produtiva, como fornecedores da montadora, trabalhadores terceirizados e também o comércio local, provocando desemprego por uma cidade. Na declaração de um dos funcionários da

montadora, o mesmo estava na fábrica no final do expediente, quando recebeu uma mensagem do sindicato que convocava uma assembleia naquele mesmo dia, demonstrando que era um aviso importante, tendo em vista que não era comum isso acontecer. Logo depois, o mesmo relata que os funcionários receberam um e-mail do presidente da Ford América Latina, América do Sul, anunciando o fim da produção de veículos no Brasil (G1, 2021a).

Logo após o anúncio em janeiro de 2021, os funcionários da Ford em Taubaté (SP), realizaram um protesto na principal portaria da fábrica, os trabalhadores em forma de protesto colocaram seus uniformes sobre o alambrado que cerca a sede da fábrica, nas camisas os mesmos escreveram mensagens e nomes de seus familiares, como gesto simbólico que tinha como objetivo demonstrar o grande impacto que o fechamento da montadora representava para as famílias dos metalúrgicos (BRIGATTI, 2021) – Imagem 3.

O clima que havia entre os funcionários um dia após o anúncio em 2021 era o de ter havido **traição**, conforme reportagem 22 (QUADRO 3), os funcionários não esperavam que as fábricas fechassem desta maneira, visto que abriram mão de benefícios para que fosse possível a Ford continuar operando no Brasil, outro fator preocupante para os funcionários foi a decisão de encerramento durante a pandemia, o que dificultou vários aspectos. Um dos entrevistados afirma que o impacto econômico para cada trabalhador é considerado gigante, tendo como exemplo em Camaçari que ao fechar a fábrica os trabalhadores ficam sem plano de saúde e não conseguem pagar escola para os seus filhos (BRIGATTI; VALADARES; MENESES, 2021),

O fechamento da Ford no Brasil representa um grande efeito em uma cidade que gira em torno de sua planta industrial. Luzinete Barros, babá e moradora de Camaçari (BA), que trabalha como babá para complementar a renda de sua família, recebeu a notícia do fechamento da fábrica através de uma das mães das crianças que cuidava, a partir daquele momento a mesma sabia que tudo iria mudar. Não demorou muito que a babá fosse realmente demitida, apesar que a babá tinha quatro crianças para cuidar, praticamente perdeu mais de um terço de sua renda, lamentando que os pais trabalhadores da Ford não teriam condições de continuar mantendo essa despesa (GUIMARÃES, 2021).

Outro relato é de Kaíque Araújo, de 25 anos, professor de história que sentiu o impacto instantâneo logo após o anúncio da Ford. Na escola particular que era o seu

local de trabalho, localizado na periferia da cidade, o mês de janeiro de 2021 estava mais lento em comparação a anos anteriores, sendo um reflexo causado pela pandemia. Todavia, o choque realmente veio no momento em que a notícia do fechamento da fábrica começou a criar uma grande repercussão, de um momento para o outro, cerca de 40% das matrículas que antes estavam em processamento foram canceladas. Os pais de crianças que já eram alunos da escola, desistiram de renovar as suas inscrições, desde esse momento, colegas do Professor foram demitidos, já outros tiveram que diminuir as suas cargas horárias. Para que o colégio conseguisse sobreviver foram realizados cortes de gastos onde era possível (GUIMARÃES, 2021).

**Imagem 4:** Leandro Monteiro, que trabalhou 23 anos na fábrica da Ford em Taubaté.



Fonte: Mendonça (2021).

Durante 23 anos Leandro Monteiro (IMAGEM 4), trabalhou na fábrica da Ford em Taubaté no interior de São Paulo, a notícia o deixou surpreso visto que mesmo que houvesse rumores sobre o assunto, o mesmo achava que poderia ser mentira. O trabalhador pai de três filhos e viúvo começou a trabalhar na fábrica como *office boy* com 14 anos de idade, e passou a ser operador de máquinas. O sentimento é de ter sido **traído**, o mesmo relata que a sensação foi a mesma de ser tratado como **lixo**, ainda afirma que ele juntamente a sua família deram o sangue e esforço, para que no

final a atitude da montadora fosse de uma fabriqueta. A história familiar de Leandro na Ford, vem de muitos anos, seu pai trabalhou durante 20 anos no qual se aposentou, o seu irmão também completava 17 anos na Ford (MENDONÇA, 2021).

Conforme a reportagem 56 (QUADRO 3), publicada em maio de 2021 pela revista *Época negócios*, os funcionários da fábrica da Ford localizada em Camaçari (BA), concordaram com a proposta de indenização da montadora devido ao encerramento da unidade. A provado em uma assembleia que ocorreu no portão da fábrica, o acordo pressupõe que, além das verbas rescisórias de acordo com a lei, o pagamento de no mínimo R\$130 mil reais em compensação financeira por empregado da produção ou por áreas administrativas, ressaltando que a operação contava com 4 mil funcionários. Serão pagos 2,05 salários nominais aos trabalhadores por ano trabalhado, além de um valor fixo adicional que está de acordo com a faixa salarial, nas áreas administrativas a Ford vai pagar um salário extra por ano trabalhado, isto é referente ao tempo de trabalho na fábrica, o trabalhador da unidade Camaçari tem a possibilidade de receber mais do que o valor de R\$ 130 mil reais (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021b).

Pode se-concluir que o sentimento dos operários demitidos da Ford não se resume somente ao desemprego, também se relaciona ao sentimento simbólico de trabalhar na empresa dos sonhos e na maioria dos casos seguir passos de seus pais que trabalharam por anos na montadora. Conforme Jacques et. Al (2014), as ações provocadas pelas pessoas em muitos momentos são movidas pelo sentimento, pelas razões efetivas, entre outros aspectos. Desse modo, nota-se a indignação e o sentimento de traição por parte dos trabalhadores, visto que trabalhar na empresa era uma tradição familiar, fazendo parte das suas histórias de vida.

#### **4.2.3 Os clientes da Ford no Brasil**

O anúncio do encerramento da Ford no Brasil, deixou donos de concessionários e funcionários surpresos, empresários extremamente apreensivos sem saber qual medida colocar em vigor em relação aos pedidos realizados pelos clientes, tendo em vista as vendas canceladas e a possibilidade de encerrar as suas empresas. Uma das preocupações causadas pelo fechamento da fábrica Ford no Brasil, era como ficaria a situação dos clientes, dúvidas sobre a disponibilidade de peças e o custo de revisões. De acordo com a reportagem publicada na Folha de São

Paulo, a empresária entrevistada relatou a **falta de respeito** aos concessionários que agora sofrem com estoques e salões cheios de carros e com os clientes que possuem várias dúvidas, estão sendo **prejudicados** considerando que, os vendedores não possuem tantas repostas (SUAREZ; BRIGATTI, 2021).

É necessário considerar que possuem dois tipos de clientes que foram afetados com a saída da montadora do país. O cliente individual que possui somente a quantidade de veículos que supre a sua necessidade e o cliente frotista que é definido como empresas que possuem frotas de ônibus, caminhões e carros que geralmente são utilizados para uso de transporte tanto de pessoas quanto de cargas, como por exemplo: empresas de turismo ou empresas de fretamento (FARINA; GOLDSTEIN; TOLEDO, 2000).

Com o fechamento, os carros da marca Ford serão importados para o mercado brasileiro das unidades localizadas na Argentina, Uruguai e outras de fora da América do Sul, outra consequência do fechamento a ser comentada é a interrupção das vendas dos modelos Ka e EcoSport, tenho em vista que não serão fabricados novamente a partir do último estoque desses modelos. A fabricante afirmou que continua extremamente comprometida com todos os seus clientes brasileiros e na América do Sul com um modelo de negócios que visa agilidade e sustentabilidade. Em relação aos antigos consumidores da marca, a Ford tranquilizou alegando que sempre estará ativa no Brasil com a sua rede de Concessionárias e vai continuar a oferecer assistência ao consumidor (XAVIER, 2021).

Conforme a reportagem 44 (QUADRO 3), publicada em fevereiro de 2021 pela Exame, a fundação Procon de São Paulo e Ford Motor Company Brasil conseguiram fechar um acordo, no qual a empresa tem o compromisso de manter assistência ao consumidor no país, incluindo operações de vendas, serviços, assistência técnica, garantia e peças de reposição para todos os seus clientes, o acordo possui abrangência nacional e vigência ao longo da vida útil dos veículos comercializados pela marca (EXAME, 2021c).

Para os consumidores que haviam dado sinal para efetuar a compra de um veículo Ford 0 Km, porém desistiram devido ao anúncio do encerramento da produção dos carros no Brasil, podem cancelar a compra. De acordo com a carta que foi enviada aos revendedores, a montadora orientou aos concessionários que o consumidor que deu indício em um veículo pode solicitar o cancelamento do negócio, caso tenha a vontade por causa do fechamento das fábricas. Nesses casos, a Ford informou que o

concessionário necessita seguir a regulamentação prevista no Código de Defesa do Consumidor (RESENDE, 2021).

**Imagem 5:** A montadora anunciou em janeiro o encerramento de suas atividades produtivas no Brasil



Fonte: Exame (2021c).

Porém, mesmo com a afirmação da Ford em oferecer toda a assistência necessária para os clientes, alguns aspectos podem ser preocupantes para o consumidor. De acordo com Almeida (2021), os carros Ford Ka usados e seminovos demonstraram uma desvalorização de 5% no preço médio de venda em fevereiro de 2021, levando em consideração ser um mês após o anúncio do encerramento de veículos da Ford no Brasil. Os dados são parte do estudo de PVU (Performance de Veículos Usados), produzido pela consultoria MegaDealer, através de dados que foram coletados pela Auto Avaliar, empresa na qual visa tecnologia em gestão de estoque – Imagem 6.

Imagem 6: Tabela Auto Avaliar desvalorização de carros

**Ranking 10 Modelos Seminovos (MY17-2019)  
Mais Rentáveis\* em Fevereiro de 2021**

Posição	Carro / Modelo	Preço médio de Venda	Giro em dias
1º	Kwid	R\$ 37,296	29
2º	EcoSport	R\$ 70,674	21
3º	Fox	R\$ 50,301	28
4º	Ka	R\$ 44,244	29
5º	Captur	R\$ 70,476	28
6º	Etios	R\$ 51,895	31
7º	Up	R\$ 48,811	30
8º	Mobi	R\$ 36,077	38
9º	Prisma	R\$ 53,852	36
10º	Creta	R\$ 80,522	24

\* ROI anual : margem bruta / giro de estoque      Fonte: PVU/ MegaDealer

Fonte: PVU/MegaDealer (2021).

O estudo teve como objetivo comparar o preço médio de venda de 6 veículos que fazem parte do segmento entre outubro de 2020 e fevereiro de 2021, a partir disso pode-se observar que o Ka teve o pior desempenho. Já o Renault Kwid, Fiat Mobi, Volkswagen UP, Hyundai HB20, Chevrolet Onix apresentaram valorizações de 7,6% a 11,4% no respectivo período, o modelo popular da Ford apresentou queda de 2%, com um preço médio de venda de R\$ 44.244 reais em fevereiro (ALMEIDA, 2021).

Conclui-se que a forte e rápida queda dos preços é definida como um reflexo natural do mercado depois do anúncio do encerramento da produção. Os modelos populares, lideram a lista dos mais rentáveis no mês de fevereiro, dando destaque para o Kwid, que restabeleceu o primeiro lugar na colocação. Embora, os veículos com um custo médio alto, superior a R\$70.000, todos obtiveram um bom desempenho, o modelo EcoSport por exemplo, teve apenas o período de 21 dias para ser vendido. Segundo a pesquisa para o cliente, os carros ficam cada vez mais caros devido a oferta e demanda, o consumidor deseja comprar, porém existe uma ausência de carro

usado no mercado. Por esse motivo, as lojas vendem em volume menor e necessitam aumentar os preços, desse modo é fundamental negociar para conseguir um valor melhor no momento da compra (ALMEIDA, 2021).

O vídeo número 8 publicado em janeiro de 2021 no portal do Jornal da Record na plataforma Youtube relata a história de um fotógrafo que por causa da pandemia precisou se tornar motorista de aplicativo. Mesmo antes do anúncio do encerramento da produção da Ford no Brasil o fotógrafo já encontrava dificuldades em encontrar peças de reposição para o seu carro Ford, o mesmo afirma que se antes do pronunciamento este tipo de assistência já era complicado, depois do anúncio se a preocupação aumentou em virtude da situação e o impacto que pode causar tanto como consumidor como também no seu trabalho.

Pode-se concluir que a escassez de assistência e suporte para o cliente individual e a desvalorização do produto é decorrente da decisão de desinvestimento da montadora (Zaccarelli; Fischmann,1994). E, ainda, ressaltar que tais aspectos impactam mais fortemente os clientes frotistas que possuem maior número de veículos da marca Ford para a prestação de serviços de transporte, por exemplo.

#### **4.2.4 Os fornecedores da Ford no Brasil**

O encerramento da produção de veículos da marca Ford no Brasil representa um final para uma enorme cadeia produtiva. A saída da Ford, do Brasil, afeta vários fornecedores da montadora, trabalhadores terceirizados e também o comércio local. As empresas fornecedoras de produtos e serviços para a Ford sentem os reflexos da decisão da montadora de encerrar a produção de veículos nas fábricas brasileiras. O **pátio vazio** representa os últimos veículos que foram levados embora em um período de 15 dias depois do anúncio do fechamento. O diretor do Sindicato das Pequenas e Micro Empresas e Transportes Rodoviários Autônomo de Veículos do Estado da Bahia (Sintraveba), relatou que quem transporta veículo, somente consegue transportar veículo, pois é uma carreta específica para tal trabalho. Sendo assim, no momento em que a carreta descarregou seus veículos na loja, ela só pode transportar veículos, não existe outro tipo de carga (G1, 2021b).

Segundo a reportagem 43 publicada em fevereiro de 2021, dos 250 rodoviários que transportavam os funcionários para a Ford, 150 deles foram demitidos. Danilo, que trabalha em uma das empresas responsáveis pelo transporte afirma que conduzia

em torno de 20 a 25 pessoas, porém passou a conduzir somente de 2 a 3 pessoas. O presidente do Sindicato dos trabalhadores em Transportes Rodoviários (Sindrod), relata que no mínimo cada carro que foi retirado da rota da Ford, representa pelo menos cinco pais de família que perdem os seus postos de trabalho (G1, 2021b).

Em função do fechamento da fábrica em Camaçari, em um restaurante duas empresas que prestavam serviço para a montadora tiveram que cancelar os contratos de almoço. A empresária Fernanda Gomes, que também era responsável em servir as refeições para trabalhadores que atendiam à Ford, constatou o movimento despencar e teve a necessidade de diminuir o quadro de funcionários. Segundo Fernanda, uma das primeiras atitudes a ser tomada nessas situações é realizar a redução de mão de obra (G1, 2021b).

Quando uma montadora deixa um país gera um impacto quantitativo e também qualitativo sobre o emprego, com a perda de postos de trabalho qualificado. Os economistas estimam que cada vaga que é desligada na indústria é possível deixar outros cinco profissionais desempregados seguindo a cadeia produtiva. Um carro com vários sistemas, tecnologia e acessórios embarcados é um exemplo disso, dentro de um capô pode observar uma enorme engrenagem de grandes, médias e pequenas. Este exemplo representa montadores, fabricantes de peças e produtores de matéria-prima, são fornecedores diretos e indiretos prejudicados. O Joelson Sampaio, coordenador do curso de Economia da FGV diz que onde há uma fábrica também existe uma série de serviços que sobrevivem em torno desta fábrica, isso retrata milhares de empregos que são perdidos e não atinge somente a economia, mas também o nível de desemprego que o Brasil já possui em consequência da crise e está em um nível elevado consideravelmente (G1, 2021c).

Com essa decisão, no mercado terá cerca de 160 concessionárias que vão ter que fechar as portas ou tentaram migrar para outras marcas concorrentes. A rede Ford possui 283 pontos de vendas que pertencem a 138 empresários, a empresa deseja manter ao menos 120 delas, que são consideradas viáveis para o negócio. Marcas que disputam revendas Ford também estão atentas na porcentagem de 7,5% do mercado que antes a empresa tinha de produção, a carteira de contatos e fidelidade de clientes são considerados fatores muito interessantes para os fabricantes, mesmo que o mercado não esteja tão aquecido e as lojas operem com ociosidade (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021c).

**Imagem 7:** Funcionários estão acampados há cerca de 40 dias



Fonte: G1 (2021j).

No dia 17 de maio de 2021, os trabalhadores de empresas prestadoras de serviço da Ford protestaram no polo petroquímico de Camaçari, na região metropolitana de Salvador, o objetivo dos funcionários era reivindicar o pagamento de indenizações após a Ford fechar as suas fábricas no Brasil (IMAGEM 7). O grupo protestou ficando 39 dias acampados no polo, os funcionários declaram que não foram recompensados no acordo realizado pela multinacional fez com os empregados operacionais e administrativos, que visa a indenização mínima individual de R\$ 130 mil. Para Alex trabalhador que prestou serviços para a Ford durante nove anos, a montadora necessita reconhecer que os fornecedores possuem o direito das indenizações também. Para o mesmo, essa situação é extremamente **constrangedora e desrespeitosa** com às outras empresas (G1, 2021j).

De acordo com reportagem publicada pela BBC News Brasil em janeiro de 2021, em Camaçari cerca de 12 mil empregos são perdidos, nesta conta entram trabalhadores diretos que são representados pelos funcionários que trabalham na Ford e os indiretos que são empresas que prestam serviços para a montadora ou fornecem insumos que são necessários para produzir os automóveis. Outra perspectiva a ser ressaltada, é que não se atinge somente Camaçari, mas também

idades próximas, pois há empresas fora da cidade que atuam para a fábrica (MACHADO, 2021a).

Os fornecedores também foram extremamente atingidos com o encerramento das fábricas no Brasil, muitas empresas que ofereciam os seus serviços exclusivamente para as plantas ficaram sem as suas rendas como os operários. Relacionando essa circunstância com o campo teórico conclui-se que os fornecedores da Ford também foram prejudicados, tendo em vista que são considerados de extrema importância para que a empresa possa alcançar o sucesso, conforme Machado Filho e Zylbersztajn (2004). Entender a situação dos fornecedores da Ford é muito importante, é necessário reconhecer como a representação social influencia a relação de fornecedores que tinham uma relação exclusiva com a Ford que envolvia treinamento, conhecimento sobre a marca, estoques de peças da marca. A revolta dos fornecedores é resultante por não serem representados, tanto por suas opiniões quanto em suas experiências, de acordo com Jacques et. al (2014).

#### **4.2.5 A reação do Governo (municipais, estaduais e federais) à decisão da Ford**

Em geral, a economia brasileira foi extremamente atingida pela pandemia do Covid-19, em 2020. Mesmo com esse impacto, a queda do PIB (em torno de 4,5%), estabeleceu em uma escala bem menor que o previsto até pelo FMI, na indústria automobilística o caso não foi diferente. Estima números de até mais de 40% de redução do mercado interno referentes a veículos leves e pesados, a queda ficou em 26%, mesmo sem a pandemia devido ao Covid-19, em 2015 as vendas da Ford já haviam caído consideravelmente (CALMON, 2021b).

O governo da Bahia não esperava o fechamento da unidade da Ford no polo industrial de Camaçari. O governador Rui Costa evidenciou o grande impacto econômico do fechamento da fábrica. Segundo Aranha (2021), em reportagem publicada na Revista Exame, no momento em que foi informado sobre o encerramento da fábrica, o governador Rui Costa já entrou em contato com a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) para argumentar sobre a formação de um grupo de trabalho para que avaliasse as possibilidades alternativas ao fechamento. O governo Estadual relatou que entrou em contato com a Embaixada da China para analisar possíveis investidores que pudessem ter algum interesse em assumir a operação da Ford no estado.

**Imagem 8:** Fábrica Ford em Camaçari

Fonte: Mattoso (2021).

Em um vídeo publicado na plataforma Youtube no portal Uol (2021c), demonstra a preocupação da população em relação ao fechamento das fábricas no Brasil e como será o rumo da economia brasileira. Uma das entrevistadas relata que a situação é extremamente complicada, tendo em vista que muitas pessoas perderam os seus empregos e afirma que a situação é muito triste. Outro entrevistado acredita que devido a decisão possivelmente a economia do Brasil será afetada e a tendência é piorar.

As consequências geradas pelo encerramento das atividades no Brasil podem ter um baque de aproximadamente 5 R\$ milhões na economia da Bahia, valor esse que equivale a 2% do PIB (Produto Interno Bruto) do estado. Este valor é determinado de movimentação financeira direta e indireta estabelecida pelo Complexo Ford, de acordo com estudo realizado em 2019 pelo SEI, órgão de estudos econômicos e sociais ligado ao governo da Bahia. Segundo o economista Gustavo Pessoti, que é um dos autores do estudo da SEI (órgão de estudos econômicos e sociais do governo do Estado da Bahia) e vice-presidente do Conselho Regional da Economia da Bahia, haverá uma perda na massa de salários que mobiliza o entorno de Salvador (PITOMBO; VALADARES, 2021).

Em setembro de 2020, foi anunciado pela montadora um programa de demissão voluntária na unidade localizada em Camaçari devido a desaceleração do mercado em consequência da pandemia da Covid-19. O governo da Bahia acelerou a avaliação do impacto do fechamento da fábrica, para procurar empresas que poderiam ocupar a planta da montadora. O polo de Camaçari era encarregado por 30% das exportações da Bahia e 22% do PIB da indústria de transformação do estado, visto isso a cidade que possui aproximadamente 300.000 habitantes, sobrevive da economia gerada pelas indústrias instaladas no local, 37% dos empregos formais são industriais e 10% da arrecadação são originadas do polo industrial (ARANHA, 2021).

A Ford informou que irá trazer uma linha de SUVs, picapes e veículos comerciais conectados e eletrificados atendendo o mercado brasileiro. A partir disso, o portfólio deve ficar mais restrito a modelos que representam maior valor agregado, o que se difere do poder aquisitivo da grande maioria da população, com essa mudança cria-se um espaço no mercado para grandes concorrentes que tentam se posicionar na posição deixada pela Ford, com destaque para líderes como General Motors, Fiat, entre outros. A disputa que ocorre no mercado local deve ficar mais competitiva, outro ponto a ser comentado é que assim como outras marcas que trabalham com apenas modelos importados, ficará extremamente dependente da oscilação do dólar (ESTIGARRIBIA, 2021).

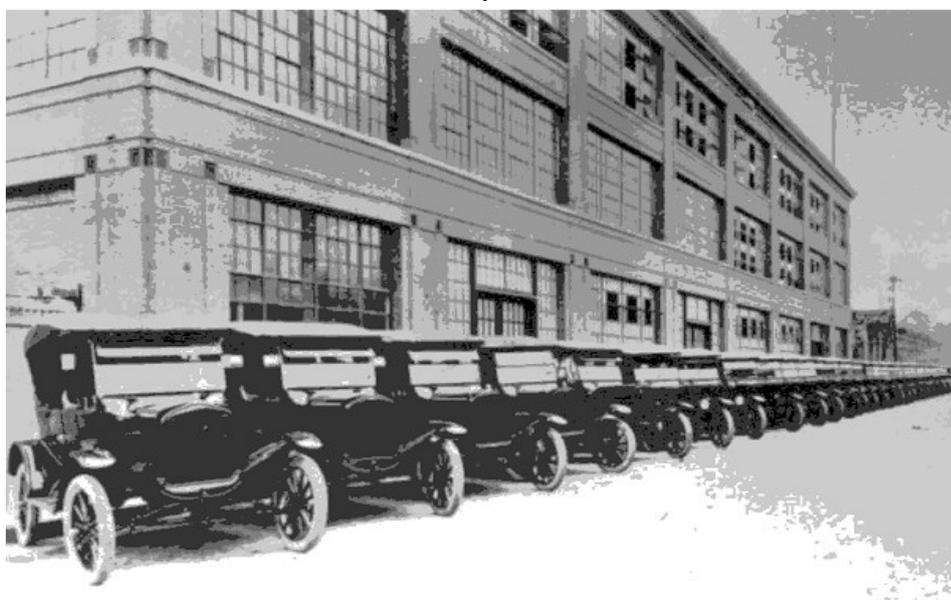
É possível concluir que o governo teve vários impactos como resultado da Ford parar de produzir veículos no Brasil, permitindo mudanças significativas na economia. Conforme Moniz e Gomes (2000), as consequências sociais pela deslocalização da produção da Ford são consideradas superiores, visando que resultados como o aumento do desemprego, a desqualificação dos operários, a exclusão social dos mesmos, a dificuldade de recolocação em um outro emprego afeta a economia de forma geral em todos esses aspectos citados.

#### **4.2.6 Análise de manifestações da sociedade brasileira sobre a decisão da Ford**

Após 102 anos, a multinacional Ford decidiu parar de fabricar veículos no Brasil. Porém, o fechamento da montadora vai além de simplesmente uma disputa de mercado, na verdade representa também um novo comportamento da sociedade que é guiado pelas novas gerações, que possuem o desejo de desfrutar um serviço do que ter um bem material, nesse sentido que cada vez mais o uso de aplicativos de

transporte vem crescendo e a compra de automóveis vem caindo as vendas. A sociedade da terceira década do terceiro milênio se difere da sociedade em que Henry Ford ajudou a criar em 1903 com o seu modelo de produção (IMAGEM 9). Segundo o economista Ladislau Dowbor (BBC NEWS, 2021), a revolução tecnológica na sociedade vivida atualmente representa mais do que uma etapa da revolução industrial, o economista afirma que a sociedade atual está mais informada e conectada em comparação àquela época em que foram criadas as grandes montadoras.

**Imagem 9:** Carros da Ford em frente à linha de produção do Bom Retiro, na região central se São Paulo, em 1919



Fonte: Suarez e Brigatti (2021).

A produção de automóveis retrata cerca de 1% da produção de bens e serviços na economia brasileira e 4% da indústria de transformação. É considerado um setor integrado à economia vista como um todo, visto que descreve de forma significativa a complementaridade com outros setores por ser grande demandante de insumos, serviços e mão de obra qualificada. Ao se tratar de um setor altamente integrado verticalmente, as perdas que são geradas em consequência da redução da produção de automóveis seriam disseminadas pelos outros, com um efeito mais considerável na indústria, que recuaria 0,3% em 20 anos (FREIRE; MAGALHÃES; DOMINGUES, 2021).

Da mesma maneira, setores como comércio e serviços prestados às empresas serão impactados como o efeito representado é de queda na produção automotiva, no qual ocorre uma série de impactos sobre os demais setores, em suma há uma repercussão generalizada de queda no emprego, renda e, por conseguinte, no consumo das famílias. As consequências em relação ao desemprego se centralizam no curto prazo, com recuo de 0,11% em 2021, o que corresponde a cerca de 50 mil vínculos empregatícios no mercado local (FREIRE; MAGALHÃES; DOMINGUES, 2021).

**Imagem 10:** Campanha do Corcel a álcool, com Ayrton Senna



Fonte: Madureira (2021).

O veículo como um **símbolo de status pessoal** (IMAGEM 10) não representa mais as pessoas que têm menos de 40 anos (MADUREIRA, 2021). Em 2019, no Brasil, os *millennials* faziam parte dos 56% que concordavam que a melhor opção era gastar dinheiro em experiências do que em compras de coisas materiais; mesmo dados de 2020, com o impacto da pandemia, o percentual sobre o impulso ao comércio eletrônico aumentou para 62%. Marcel Motta, da Euromonitor, afirma que esse tipo de comportamento está se tornando cada vez mais comum entre os jovens no mundo inteiro, é a justificativa do uso de veículos compartilhados, ou o aluguel de

veículos que são utilizados para ocasiões especiais, ao em vez de adquirir um novo veículo, tenho em vista que dessa maneira preocupações como custos de manutenção, estacionamento, entre outras razões, deixam de existir (MADUREIRA, 2021),

Uma análise da história da Ford e das mudanças cultural, geracional/comportamental e tecnológica que afetam a vida social e o estilo de vida das pessoas na sociedade permite concluir, conforme Jacques et.al (2014), que a história da Ford foi para a sociedade brasileira, por muito tempo, uma representação social com vários fatores simbólicos e culturais que motivava os consumidores a comparem a marca e também incorporava razões afetivas que influenciavam nas decisões dos brasileiros. Na perspectiva dos significados e das representações sociais, conforme Alexandre (2004), a Ford proporcionou uma experiência coletiva relacionando a sua trajetória com o cotidiano dos brasileiros.

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo foi desenvolvido a partir do objetivo de analisar as representações sociais na perspectiva dos *stakeholders*, após o anúncio do encerramento de produção de veículos da Ford no Brasil. Para compreender quais foram os impactos dessa decisão de desinvestimento foi conduzida uma análise sobre a decisão dos **gestores/executivos da matriz**, e os impactos para **funcionários da Ford Brasil, clientes da Ford Brasil, fornecedores da Ford Brasil, e governos e sociedade brasileira**.

Do ponto de vista da decisão dos gestores/executivos da matriz, foi possível constatar que o fechamento da Ford no Brasil foi resultado da falta de novos investimentos, não acompanhamento de tendências de tecnologia, perda de vantagem para seus concorrentes diretos e pela forte influência da pandemia que interferiu nas vendas da companhia, consideravelmente. O encerramento provocou consequências para funcionários, clientes e fornecedores da Ford no Brasil, como desemprego, dificuldade de recolocação no mercado de trabalho tanto para funcionários quanto para fornecedores que prestavam serviços à empresa, visto que a mudança tecnológica no setor automotivo gera novos modelos de negócio baseados na Internet das Coisas, automação (carro autônomo), robótica e inteligência artificial, além de busca por competição a partir de nova matriz energética com o carro elétrico.

Também gerou impacto na economia local dos municípios em que se localizavam as instalações da empresas, mas não somente, além de perda e insegurança para os consumidores.

Observou-se que, com a saída da Ford do Brasil, ocorreram impactos imediatos, fazendo com que milhares de funcionários diretos e indiretos fossem demitidos em um curto período de tempo, provocando o sentimento de traição e abandono nos mesmos. O efeito negativo foi além de perderem os seus empregos, visto que para esses funcionários trabalhar na Ford representava uma continuação da história em que muitos dos seus familiares começaram anos antes, com muita dedicação e esforço, ou seja, o sentimento é de perda de identidade.

Para os fornecedores que estiveram ao lado (parceria) da Ford e contribuíram com o desenvolvimento da empresa no Brasil, as consequências também foram de forte impacto. Eles demonstraram indignação pela maneira desrespeitosa e constrangedora que foram tratados. O sentimento de revolta é decorrente da não representação dos mesmos, que não foram ouvidos pela companhia, também por toda a história de dedicação, treinamento, conhecimento e experiências que não foram analisados no momento do desinvestimento, e pela falta de diálogo que levasse a um acordo com a montadora em busca dos direitos desses fornecedores.

Constatou-se a reação de surpresa por parte de governos locais, que declararam que não esperavam esta decisão ao expressar raiva devido aos impactos causados com a saída da Ford no Brasil. É possível notar as manifestações de raiva e sentimento de traição da sociedade em geral, visto que tais representações sociais estão relacionadas com a história criada pela montadora por mais de 100 anos com os brasileiros. Intencionalmente a empresa se inseria na vida cotidiana dos brasileiros, seja por meio dos produtos ou por meio da comunicação e campanhas publicitárias, conseqüentemente, a decisão de desinvestimento causou o rompimento dessa história. Verificou-se também que, alguns dos *stakeholders* analisados durante a pesquisa constroem as suas representações sociais de modo mais distanciado que outros.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro". **GV-executivo**, v. 20, n. 1, p.26-29, 2021.
- ALDAY, H. E. C. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, p. 15-25, 2002.
- ALEXANDRE, M. Representação Social: uma genealogia do conceito. **Comum**, v. 10, n. 23, p. 122-38, 2004.
- ALMEIDA, M. Ford Ka desvaloriza 5% após o anúncio de interrupção da produção no Brasil. **Revista Exame**, 17 mar. 2021. Disponível em: <https://invest.exame.com/mf/ford-ka-desvaloriza-5-apos-anuncio-de-interruptao-da-producao-no-brasil> Acesso em: 1 de out. 2021.
- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000.
- ARANHA, C. Governo da Bahia foi pego de surpresa com o fechamento de fábrica da Ford. **Revista Exame**, 11 jan. 2021. Disponível em: <https://exame.com/economia/governo-da-bahia-foi-pego-de-surpresa-com-fechamento-de-fabrica-da-ford/>. Acesso em: 1 de out. 2021.
- ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 127-147, nov. 2002.
- BAND JORNALISMO. Funcionários da Ford protestam na Bahia. **Youtube**, 12 de jan. 2021. (4min22s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bTL4ZHBTAAI>. Acesso em: 1 de out. 2021.
- BARRUCHO, L. Ford: afinal, por que a montadora decidiu encerrar a produção de veículos no Brasil? **BBC News Brasil**, 13 jun. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55640907>. Acesso em: 1 de out. 2021.
- BBC NEWS BRASIL. **Ford fecha no Brasil: depois de um século de produção, montadora abandona o país.** 11. jan. 2021a. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55627352>. Acesso em: 1 de out. 2021.
- BRIGATTI, F. Em protesto, funcionários penduram uniformes em frente à fábrica da Ford. **Folha De S. Paulo**, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/em-protesto-funcionarios-penduram-uniformes-em-frente-a-fabrica-da-ford.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.
- BRIGATTI, F.; VALADARES, J.; MENESES, R. Sentimento é de traição, dizem trabalhadores da Ford. **Folha De S. Paulo**, 18 jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/sentimento-e-de-traicao-dizem-trabalhadores-da-ford.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

CALMON, F. Fechamento da Ford em São Bernardo: reflexo da realidade. **Uol**, 22 fev. 2019a. Disponível em: <https://autopapo.uol.com.br/noticia/fechamento-da-ford-em-sao-bernardo-reflexo-da-realidade/>. Acesso em: 30 de set. 2021.

CALMON, F. Reflexos do fim da produção de veículos da Ford no Brasil. **Uol**, 14 jan. 2021b. Disponível em: <https://autopapo.uol.com.br/noticia/reflexos-do-fim-da-producao-de-veiculos-da-ford-no-brasil/>. Acesso em: 30 de set. 2021.

DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DINIZ, P. C. O. C.; GIAROLA, E.; BALBINO, R. F.; FERREIRA, R. N.; NAZARETH, L. G. C. A Estratégia Empresarial e o Marketing Estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 64-81, 2013.

EL PAÍS BRASIL. **Fechamento da Ford no Brasil impacta, além de cerca de 5.000 empregos, cadeia produtiva do setor**. São Paulo, 11. jan. 2021. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2021-01-12/fechamento-da-ford-no-brasil-impacta-alem-de-cerca-de-5000-empregos-cadeia-produtiva-do-setor.html#:~:text=Fechamento%20da%20Ford%20no%20Brasil%20impacta%2C%20além%20de,Ford%20na%20Bahia%20%28Brasil%29%2C%20que%20vai%20ser%20fechada](https://brasil.elpais.com/brasil/2021-01-12/fechamento-da-ford-no-brasil-impacta-alem-de-cerca-de-5000-empregos-cadeia-produtiva-do-setor.html#:~:text=Fechamento%20da%20Ford%20no%20Brasil%20impacta%2C%20além%20de,Ford%20na%20Bahia%20%28Brasil%29%2C%20que%20vai%20ser%20fechada.). Acesso em: 1 de out. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Como a Ford queimou R\$ 61 milhões no Brasil**. São Paulo, 20 mai. 2021a. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/05/como-ford-queimou-r-61-bilhoes-no-brasil.html>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Ford acertá indenização mínima de R\$ 130 mil a trabalhador de fábrica fechada**. São Paulo, 12. mai. 2021b. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/05/epoca-negocios-ford-acerta-indenizacao-minima-de-r-130-mil-a-trabalhador-de-fabrica-fechada.html>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Ford vai chegar 160 concessionárias e terá de brigar pelas lojas que vão restar**. São Paulo, 28. fev. 2021c. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/epoca-negocios-ford-vai-fechar-160-concessionarias-e-tera-de-brigar-pelas-lojas-que-vao-restar.html>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Ministério da Economia estuda programa de realocação para trabalhadores da Ford**. São Paulo. 13. jan. 2021d. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2021/01/ministerio-da-economia-estuda-programa-de-recolocacao-para-trabalhadores-da-ford.html>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ESTADÃO. Ford anuncia fechamento de fábricas no Brasil. **Youtube**, 11 de jan. 2021a. (1min38s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XI9AMcRmcSs&t=2s>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ESTADÃO. Trabalhadores protestam contra o fechamento da Ford. **Youtube**, 12 de jan. 2021b. (2min9s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7658eENxkuk&t=49s>. Acesso em: 1 de out. 2021.

ESTIGARRIBIA, J. Com o fechamento das fábricas da Ford no Brasil impacta o mercado local. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-o-fechamento-das-fabricas-da-ford-no-brasil-impacta-o-mercado-local/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

EXAME. **Ford anuncia fim de produção na Índia e corte de 4 mil empregos**. 2021a. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ford-anuncia-fim-de-producao-na-india-e-corte-de-4-mil-empregos/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

EXAME. **Ford chama funcionário demitidos para produzir peças de reposição, mas os operários não vão**. São Paulo, 19. jan. 2021b. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ford-chama-funcionarios-demitidos-para-produzir-pecas-de-reposicao-mas-operarios-nao-va/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

EXAME. **Ford faz acordo com Procon -SP e promete manter assistência no Brasil**. São Paulo, 9. fev. 2021c. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ford-faz-acordo-com-procon-sp-e-promete-manter-assistencia-no-brasil/#:~:text=A%20Fundação%20Procon%20de%20São%20Paulo%20e%20Ford,c omplexo%2C%20mas%20dá%20para%20começar%20com%20o%20básico.> Acesso em: 05 out. 2021.

EXAME. **Os 5 principais fatores que levaram a Ford a fechar as fábricas no Brasil**. São Paulo, 12. jan. 2021d. Disponível em: <https://exame.com/negocios/os-5-principais-fatores-que-levaram-a-ford-a-fechar-as-fabricas-no-brasil/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

FARINA, M. C.; GOLDSTEIN, C.; TOLETO, G. L. Remanufatura de Produto e Estratégia de Desenvolvimento de Mercado Um estudo no Setor de Autopeça. São Paulo, 2000. Disponível em: Artigo: ([semead.com.br](http://semead.com.br)). Acesso em: 30 de nov. 2021.

FERNANDES, A. Ministério da Economia estuda programa de recolocação para trabalhadores da Ford. **Uol**, Brasília, 13. jan. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/01/13/economia-estuda-um-programa-de-recolocacao.htm>. Acesso em: 1 de nov. 2021.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª. Ed. São Paulo: Artmed/Bookman, 2009.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para a internet**. Editora Meridional: Porto Alegre, 2015.

FREIRE, D.; MAGALHÃES, A. S; DOMINGUES, E. A. A saída da Ford e os impactos no médio e longo prazo. **Folha De S. Paulo**, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaao/2021/01/a-saida-da-ford-e-os-impactos-no-medio-e-longo-prazos.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Conheça as histórias por trás do fechamento da Ford no Brasil**. São Paulo, 17. jan. 2021a. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/01/17/conheca-as-historias-por-tras-do-fechamento-da-ford-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Fechamento da fábrica da Ford na Bahia já tem reflexos na economia local**. São Paulo, 1. jan. 2021b. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/02/01/fechamento-da-fabrica-da-ford-na-bahia-ja-tem-reflexos-na-economia-local.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Fechamento de fábrica da Ford tem efeito profundo no mercado de trabalho**. São Paulo, 12. jan. 2021c. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/01/12/fechamento-de-fabrica-da-ford-tem-efeito-profundo-no-mercado-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Fim da produção da Ford no Brasil: entenda as transformações do setor automotivo**. São Paulo, 11. jan. 2021d. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/11/fim-da-producao-da-ford-no-brasil-entenda-as-transformacoes-do-setor-automotivo.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Ford fecha acordo coletivo com sindicato para encerrar produção em Camaçari**. Bahia, 12. mai. 2021e. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2021/05/12/ford-fecha-acordo-coletivo-com-sindicato-para-encerrar-producao-de-automoveis-em-camacari.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Ford fecha fábricas no Brasil: veja perguntas e respostas**. São Paulo, 12. jan. 2021f. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/12/ford-fecha-fabricas-no-brasil-veja-perguntas-e-respostas.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Ford inaugurou a primeira fábrica automóveis no Brasil: Veja o histórico**. São Paulo, 11. jan. 2021g. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/11/ford-inaugurou-a-primeira-fabrica-de-automoveis-do-brasil-veja-o-historico.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Funcionários de empresa que prestava serviços à Ford na Bahia aprovam plano de demissão com garantia de indenizações**. Bahia, 16. jul. 2021h. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2021/07/16/funcionarios-de-empresa-que-prestava-servicos-a-ford-na-bahia-aprovam-plano-de-demissao-com-garantia-de-indenizacoes.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Metalúrgicos demitidos de empresas após fechamento da Ford protestam em frente à justiça do trabalho em Camaçari**. Bahia, 25. ago. 2021i. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2021/08/25/metalurgicos-demitidos-de>

empresas-apos-fechamento-da-ford-protestam-em-frente-a-justica-do-trabalho-em-camacari.ghtml. Acesso em: 1 de out. 2021.

G1. **Prestadores de serviço da Ford protestam por indenizações após fábrica fechar: funcionários estão acampados há cerca de 40 dias.** Bahia, 17. mai. 2021j. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2021/05/17/prestadores-de-servico-da-ford-protestam-por-indenizacoes-apos-fabrica-fechar-funcionarios-estao-acampados-ha-cerca-de-40-dias.ghtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, EAESP/FGV, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, D. Ford: acaba uma história de 101 anos de inovação e pioneirismo no Brasil. **Exame**, São Paulo, 11. jan. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ford-acaba-uma-historia-de-100-anos-de-inovacao-e-pioneirismo-no-brasil/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

GRAZINI, M.; FRAISSAT, Z. Saídas sucessivas de Ford e Lg deixam desilusões e prejuízos em Taubaté. **Folha De S. Paulo**, São Paulo, 10. abr. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/04/saidas-sucessivas-de-ford-e-lg-deixam-desilusoos-e-prejuizos-em-taubate.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

GUIMARÃES, H. Desemprego e incerteza na vida após a Ford. **Folha De S. Paulo**, Piauí, 26. jan. 2021. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/desemprego-e-incerteza-na-vida-apos-ford/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

**HSM**. 13 mitos (e os fatos) sobre o downsizing. Revista HSM Management, n. 37, p. 88-93, março-abril, 2003.

**HSM**. Dossiê: Como terceirizar para transformar. Estudo Accenture, Revista HSM Management, n. 42, jan-fev, 2004.

JACQUES, M.D. G. C. et al. **Psicologia social contemporânea**. Editora Vozes Limitada, 2014.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. **As representações sociais**, v. 17, p. 44, 2001.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JORNAL DA RECORD. Fim das atividades da Ford no brasil causa preocupação em propriedades de carros da montadora. **Youtube**, 17 de jan. 2021a. (2min51s) Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=LAI\\_g6nquwM&t=29s](https://www.youtube.com/watch?v=LAI_g6nquwM&t=29s). Acesso em: 1 de out. 2021.

JORNAL DA RECORD. Ford anuncia que vai fechar todas as fábricas no Brasil e deve demitir 5 mil funcionários. **Youtube**. 2021b. (3min44s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1XuuChHJkrw&t=14s>. Acesso em: 1 de out. 2021.

LAGUNA, E. Ford acerta indenização mínima de R\$ 130 mil a trabalhador de fábrica fechada. **Uol**, 2021a. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/05/12/ford-acerta-indenizacao-minima-de-r-130-mil-a-trabalhador-de-fabrica-fechada.htm>. Acesso em 1 de nov. 2021.

LAGUNA, E. Ford emprega 5,3 mil trabalhadores em fábricas que serão fechadas. **Uol**, 2021b. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/01/11/ford-emprega-53-mil-trabalhadores-em-fabricas-que-serao-fechadas.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

LANE, S.T.M. **O que é psicologia social**. 22. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

LEME, J. A. Ford um adeus bilionário: quanto a empresa deve gastar para fechar fábricas. **Uol**, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2021/01/28/ford-e-um-adeus-bilionario-quanto-empresa-deve-gastar-para-fechar-fabricas.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, p. 242-254, 2004.

MACHADO, L. “12 mil pessoas vão perder os seus empregos” diz prefeito de Camaçari sobre saída da Ford. **BBC News Brasil**, 2021a. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55640987>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MACHADO, L. “Cortei plano de saúde e escola dos filhos”: 2 anos depois, ex-metalúrgico da Ford seguem desempregados e endividados. **BBC News Brasil**, 2021b. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55726565>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MACHADO, L. “Todos os meus sonhos ruindo”: o drama dos metalúrgicos com fechamento de fábrica da Ford em SP. **BBC News Brasil**, 2019c. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47308514>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MADUREIRA, D. Prestes a deixar o Brasil, Ford liderou estilo de vida que vem sendo abandonado pelas novas gerações. **BBC News Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55645218>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MATTOSO, C. Anúncio da Ford pegou de surpresa governadores que temem efeitos também sobre arrecadação. **Folha De S. Paulo**, 11. jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painel/2021/01/anuncio-da-ford-pegou-de-surpresa-governadores-que-temem-efeitos-tambem-sobre-arrecadacao.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDES, F. O fim de uma era: o adeus da Ford ao Brasil. **Veja**, São Paulo, 15. jan. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/o-fim-de-uma-era-o-adeus-da-ford-ao-brasil/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MENDONÇA, H. A vida sem plano B depois da saída da Ford no Brasil. **El País Brasil**, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-04-20/a-vida-sem-plano-b-depois-da-saida-da-ford-no-brasil.html>. Acesso em: 1 de out. 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONIZ, A.; GOMES, C. **Impactos sociais do desinvestimento**. In. MPRA Munich Personal RePEc Archive, Fundação para Ciência e Tecnologia, FCT, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/5882/1/MPRA\\_paper\\_5882.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/5882/1/MPRA_paper_5882.pdf).

MORAES, J. Clientes cancelam compras de carros e pedem dinheiro de volta. **Uol**, 12. jan. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/colunas/jorge-moraes/2021/01/12/clientes-cancelam-compras-de-carros-da-ford-e-pedem-dinheiro-de-volta.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro, 1978.

PITOMBO, J. P.; VALADARES, J. Fechamento da Ford pode gerar baque de R\$ 5 bilhões na economia da Bahia. **Folha De S. Paulo**, São Paulo, 12. jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/fechamento-da-ford-pode-gerar-baque-de-r-5-bilhoes-na-economia-da-bahia.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REDE TV. Funcionários lamentam após o anúncio do fechamento das fábricas da Ford no Brasil. **Youtube**, 12 de jan. 2021. (3min9s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YfptKRniseA&t=14s>. Acesso em: 1 de out. 2021.

REIS, A. Ford anuncia fim da produção de veículos no Brasil e fechamento de fábricas. **Uol**, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2021/01/11/ford-anuncia-fim-da-producao-de-veiculos-no-brasil-ao-fechar-3-fabricas.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

RENÓ, B. D. O; QUADROS, R. D. S; KROM, V. **Estratégia empresarial construindo estratégia para vencer o mercado competitivo**. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, 2006.

RESENDE, N. Após fechar fábricas no Brasil, Ford diz que assistência ao consumidor será mantida. **Uol**, 13. jan. 2021. Disponível em: <https://www.band.uol.com.br/noticias/apos-fechar-fabricas-no-brasil-ford-diz-que-assistencia-ao-consumidor-sera-mantida-16321301>. Acesso em: 30 de set. 2021.

SALOMÃO, K. Fechamento de fábricas no Brasil: Ford enfrenta crise global e concorrência com a tesla. **Exame**, São Paulo, 12. jan. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/fechamento-de-fabricas-no-brasil-ford-enfrenta-crise-global-e-concorrenca-com-a-tesla/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

SANTOS, A. L. dos. Além das fronteiras. **GV-executivo**, v. 18, n. 2, março-abril, 2019.

SBT News. **Fábrica da Ford em São Bernardo do Campo encerra produção**. **Youtube**, 30 de out. 2019. (1min52s) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VyYwotT-1jk>. Acesso em: 1 de out. 2021.

SÊGA, R. A. O conceito de representação social nas obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici. **Anos 90**, v. 8, n. 13, p. 128-133, 2000.

SILVA, C. Governo da Bahia confirma indenização de R\$ 2,15 bi da Ford por fechar fábrica. **Uol**, São Paulo, 18. jun. 2021a. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/06/18/governo-da-bahia-confirma-indenizacao-de-r-215-bi-da-ford-por-fechar-fabrica.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

SILVA, C. Setor de autopeças sente efeitos de saída da Ford do ABC paulista. **Uol**, São Paulo, 31. mar. 2019b. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/03/31/autopecas-sentem-efeitos-de-saida-da-ford-do-abc.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

SODRÉ, E. Ford tenta tranquilizar clientes e diz que manterá assistência técnica. **Folha De S. Paulo**, São Paulo, 12. jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/ford-tenta-tranquilizar-clientes-e-diz-que-mantera-assistencia-tecnica.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUAREZ, J.; BRIGATTI, F. Clientes cancelam compras de veículos Ford e concessionárias querem indenização. **Folha De S. Paulo**, São Paulo, 13. jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/clientes-cancelam-compras-de-veiculos-ford-e-concessionarias-querem-indenizacao.shtml>. Acesso em: 1 de out. 2021.

UOL. **Economia diz que saída da Ford “destoa” de recuperação da indústria no país**. São Paulo, 11. jan. 2021a. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/11/economia-diz-que-saida-da-ford-destoa-de-recuperacao-da-industria-no-pais.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

UOL. **Fechamento de fábricas da Ford destoa da fonte de recuperação observada no país, diz economia.** São Paulo, 11. jan. 2021b. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/01/11/fechamento-de-fabricas-da-ford-destoa-da-forte-recuperacao-observada-no-pais-diz-economia.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

UOL. Ford anuncia fim da produção de carros no Brasil e fechamento das fábricas. **Youtube.** jan. 2021c. (2min2s) Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_8GlaUoUVX8&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=_8GlaUoUVX8&t=1s). Acesso em: 1 de out. 2021.

UOL. Ford fora do Brasil: fim das atividades da montadora no país levanta preocupações sobre a economia. jan. 2021d. **Youtube.** (1min30s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fyI7iafYHQM>. Acesso em: 1 de out. 2021.

UOL. **Saída da Ford do Brasil: Dieese estima perda de 124 mil postos de trabalho.** São Paulo, 11. fev. 2021e. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2021/02/11/dieese-estima-perda-de-124-mil-postos-de-trabalho-com-saida-da-ford.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

UOL. **Saída da Ford é pior para outros estados do que para SP, diz secretária.** São Paulo, 11. jan. 2021f. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/11/saida-daford-e-pior-para-outros-estados-do-que-para-sp-diz-secretaria.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

UOL. **Saída da Ford é pior para outros estados do que para SP, diz secretária.** São Paulo, 11. jan. 2021g. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/11/saida-daford-e-pior-para-outros-estados-do-que-para-sp-diz-secretaria.htm>. Acesso em: 30 de set. 2021.

VEJA. **Ford faz acordo com Procon-SP e promete manter assistência no Brasil.** São Paulo, 9. fev. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/ford-faz-acordo-com-procon-sp-e-promete-manter-assistencia-no-brasil/>. Acesso em: 1 de out. 2021.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** 2000.

XAVIER, A. L. Fechamento da Ford no Brasil: como ficam os donos dos carros? **Uol,** 2021. Disponível em: <https://anamaria.uol.com.br/noticias/ultimas-noticias/fechamento-da-ford-no-brasil-como-ficam-os-donos-dos-carros.phtml>. Acesso em: 05 out. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de administração de empresas,** v. 34, n. 4, p. 13-22, 1994.