



ESCOLA DE
HUMANIDADES

CIVITAS

Revista de Ciências Sociais
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais

Civitas, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 119-132, jan.-abr. 2020
e-ISSN: 1984-7289 ISSN-L: 1519-6089

<http://dx.doi.org/10.15448/1984-7289.2020.1.30879>

ARTIGOS / ARTICLES

From “Back in the race” to “Push to pass”: estratégias de lucro da PSA Peugeot-Citroën

From “Back in the race” to “Push to pass”: PSA Peugeot-Citroën profit strategies

From “Back in the race” to “Push to pass”: estrategias de ganancias PSA Peugeot-Citroën

Raphael Jonathas da
Costa Lima¹

orcid.org/0000-0001-9702-0515
raphaeljonathas@gmail.com

Recebido em: 29 mai. 2018

Aprovado em: 14 out. 2019

Publicado em: 25 mai. 2020

Resumo: A presente discussão visa contribuir com as pesquisas sobre os grupos automobilísticos a partir da interpretação das estratégias de lucro dessas corporações, não somente associadas à produção de veículos, mas também à prestação de serviços, inclusive financeiros. Como tem sido pouco estudado do ponto de vista sociológico em dimensões que transcendem a esfera da produção, o setor automotivo vem se revelando um tema com enorme potencial de pesquisa em função do movimento disruptivo que experimenta a partir de mudanças como a introdução do motor elétrico, dos veículos autônomos e dos serviços de compartilhamento. O seu dinamismo tecnológico e a capacidade que vem demonstrando de produzir novos significados para o automóvel como forma de acompanhar as mudanças no perfil dos consumidores são aspectos que cada vez mais o tornam essencial a uma sociologia econômica inclinada a investigar processos associados à firma, especialmente no que tange às estratégias de conquista de mercado. O artigo apresenta a trajetória da PSA Peugeot-Citroën que, ao conciliar mercados de produtos industriais e de produtos financeiros, ilustra o cruzamento entre estratégias de lucro e configurações institucionais.

Palavras-chave: Configurações institucionais. Estratégias de lucro. Grupos automobilísticos. PSA Peugeot-Citroën. Sociologia Econômica.

Abstract: The discussion here presented seeks to collaborate with research into the automotive corporations, based on the analysis of these corporations' profit strategies, not only with regard to vehicle production but also to provision of financial and other services. As the automotive sector has not been studied much with regard to dimensions that surpass the production sphere, it is showing itself to have enormous untapped potential for research, as a result of the disruptive movement that the sector has experienced with the advent of the electric motor, self-drive vehicles, and car clubs. Its technological dynamism and the capacity it has shown to produce new significances for the car as a means of keeping up with the changes in consumer profiles are aspects that make it essential for an economic sociology which is inclined to look into processes associated with the firm, especially with regard to strategies for conquering markets. This article presents the path trailed by PSA Peugeot-Citroën, a company that, on reaching conciliation between industrial products and financial services, is a perfect example that shows a blend between profit strategies and institutional configurations.

Keywords: Institutional configurations. Profit strategies. Automobile corporations. PSA Peugeot-Citroën. Economic Sociology.

Resumen: El objetivo de esta discusión es contribuir a la investigación sobre grupos de automóviles basada en la interpretación de las estrategias de ganancias de estas corporaciones, no solo asociadas con la producción de vehículos, sino también con la prestación de servicios, incluidos los financieros. Como se ha estudiado poco desde un punto de vista sociológico en dimensiones que trascienden la esfera de la producción, el sector automotriz ha demostrado ser un tema con un enorme potencial de investigación debido al movimiento disruptivo que experimenta a partir de cambios como la introducción del motor eléctrico,



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Universidade Federal Fluminense (UFF), Volta Redonda, RJ, Brasil.

vehículos autónomos y servicios compartidos. Su dinamismo tecnológico y su capacidad para producir nuevos significados para el automóvil como una forma de mantenerse al día con los cambiantes perfiles de los consumidores lo hacen cada vez más esencial para una sociología económica inclinada a investigar procesos asociados a la empresa, especialmente con respecto a las estrategias de conquista del mercado. El documento presenta la trayectoria de PSA Peugeot-Citroën, que, al conciliar los mercados de productos industriales y financieros, ilustra perfectamente la intersección entre las estrategias de ganancias y las configuraciones institucionales.

Palabras clave: Configuraciones institucionales. Estrategias de ganancias. Grupos de automóviles. PSA Peugeot-Citroën. Sociología Económica.

Introdução²

A permanente transformação da indústria automobilística vem, nas últimas décadas, reconfigurando o setor para além da incorporação de novas tecnologias e concepções de organização do trabalho. Ao menos desde a década de 1990, é forte a tendência das montadoras em se financeirizar (Froud, Johal e Willians 2002), além de fazer investimentos em pós-venda e em processos logísticos mais eficientes.³ No que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico, movimentações recentes indicam a consolidação da tendência de carros autônomos e elétricos, cujo horizonte visa reduzir os impactos ambientais causados pela emissão de CO₂ e diminuir sua dependência frente aos derivados de petróleo, cujo preço é bastante suscetível a aumentos especulativos. Trata-se, portanto, de um setor extremamente dinâmico e que vem procurando fontes alternativas de manutenção e ampliação da sua taxa de retorno econômico.

No que condiz à produção de veículos (carros, caminhões, ônibus, motos e utilitários), a sua geografia também se modificou significativamente nos últimos anos, com a crescente importância das produções chinesa, mexicana e do leste

européu, indicando ao mesmo tempo que ocorre um acelerado processo de fragmentação e integração dessa indústria entre um sem número de países, regiões, empresas e trabalhadores. A combinação entre três variáveis (financeirização, pós-venda e processos logísticos mais eficientes) é fundamental para o entendimento do novo mapa do setor, com o aumento da relevância de países emergentes, sobretudo China, México, Rússia e países menores como a Polônia (Pavlinek 2015). Números apresentados por entidades patronais como a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e a *European Automobile Manufacturers Association (Acea)*⁴ indicam que o movimento tem sido de concentração da montagem de veículos em um punhado de países, como os anteriormente mencionados, além daqueles de tradição (Estados Unidos, Japão e Alemanha se destacam).⁵ Contudo, há uma lenta pulverização de marcas, rompendo-se a hegemonia das grandes corporações norte-americanas, alemãs e japonesas, e observando-se o ganho de mercado das empresas coreanas e chinesas também.

A proposta a ser aqui desenvolvida visa contribuir com os estudos dos grupos automobilísticos a partir da interpretação das estratégias de lucro dessas organizações, conforme os seus territórios de atuação. A bem da verdade é preciso observar a ação das empresas em países segundo o tipo de atribuição que esses cumprem no mapa da indústria automobilística global, com alguns sendo meros mercados (de luxo ou populares), outros já configurados como espaços geográficos designados para a montagem de veículos, ônibus, caminhões e demais utilitários e, outros, por sua vez, responsáveis pela produção de componentes para veículos etc. O Brasil, outrora figurando entre os dez maiores fabricantes do mundo, por hipótese,

² Agradecimentos à Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj) pelo apoio através do edital Jovens Cientistas do Nosso Estado (JCNE)/2016 e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

³ Carmo, Marcelo José, Mário Sacomano Neto, e Júlio César Donadone. 2016. Análise da financeirização no setor automotivo: o caso da Ford Motor Company. In *Anais XXI CONAD – Congresso Nacional de Administração*, Goiânia. XXI CONAD – A Administração na era da informação, 493-506. Acessado em 7 jun. 2017. <https://conad.adm.br/upload/anaisCONAD2016.pdf>

⁴ Segundo a Acea, 91,5 milhões de veículos motorizados foram produzidos no mundo em 2015. China, Europa, América do Norte e Japão/Coreia concentraram quase 80% da produção global. Acessado em 23 set. 2016. <https://www.acea.be/news>.

⁵ Global vehicle production has more than doubled since 1975, from 33 to nearly 73 million in 2007. The opening of new markets in China and India has helped to drive the pace of growth. While seven countries accounted for about 80% of world production in 1975, 11 countries accounted for the same share in 2005. Acessado em 23 set. 2016. <https://www.acea.be/news>.

vem perdendo espaço como produtor (que atende os mercados doméstico e latino-americano) e se convertendo em importador,⁶ sobretudo de veículos de luxo provenientes dos países asiáticos.

O setor, portanto, é bastante representativo para a compreensão de como as mudanças, sobretudo nas tecnologias de transporte, vêm contribuindo para novos países se industrializarem, desfazendo assim a clássica divisão entre países industrializados e não industrializados, centrais e periféricos, do Norte e do Sul (Gereffi 1994). Assim, um setor originalmente forte nos Estados Unidos, Alemanha, Japão, França e Itália se difundiu, passando a incorporar em escala cada vez maior países emergentes da Ásia, América Latina e das Europa Central e Oriental. Ademais, já há algum tempo a indústria automobilística é pioneira na concepção de novas tecnologias e de novos padrões de relações de trabalho. Não por acaso, o tipo de relação instaurado em fábricas instaladas em contextos geográficos variados tem sido alvo frequente de pesquisas que abarcam, por exemplo, a dimensão da organização do trabalho no chão de fábrica (Pialoux e Beaud 2009). Nesse sentido, estão consolidados os estudos sobre o setor que versam mais a respeito da trajetória dos trabalhadores que da trajetória das firmas, destacando-se reflexões sobre trabalhadores e sindicatos em atuação local e global, com destaque para investigações recentes enfatizando a interlocução cada vez mais global entre trabalhadores e líderes sindicais (Rombaldi e Tomizaki 2017).

Por outro lado, permanece vago o entendimento acerca das estratégias de lucro dessas firmas, cujas estruturas de governança (Gereffi 1994; Pegler 2015) se revelam extremamente

complexas, seja pela sua divisão acionária, seja pela forma como vêm empreendendo uma nova divisão internacional do trabalho através do aperfeiçoamento das suas cadeias de produção. Cabe ressaltar, portanto, que a compreensão das estratégias de mercado que orientam esses grupos precisa considerar iniciativas em termos de novos e diversificados produtos, inovações financeiras, expansão geográfica, integração vertical e controle acionário.

Com o objetivo de endossar essa perspectiva analítica, será aqui apresentado o caso do grupo PSA Peugeot-Citroën, segundo maior grupo europeu e controlador de quatro fabricantes de veículos: Citroën, Peugeot e DS (responsável pelo segmento de carros de luxo da montadora) e Opel/Vauxhall (recentemente adquirida da General Motors, na Alemanha).⁷ O grupo é um caso bastante representativo das mudanças em curso no setor e os planos de expansão desenvolvidos nos últimos 15 anos ajudam a ilustrar essa afirmação. Para os propósitos da presente discussão, será detalhadamente abordado o *Push to Pass*, plano estratégico projetado para cobrir o período de 2016 a 2021.

Interpretando as estratégias de lucro dos grupos automobilísticos

O setor automotivo e suas inovações industriais, organizacionais e laborais vem perfazendo a dinâmica do capitalismo desde o final do século 20. Apesar de ser um setor com *players* globais muito bem definidos, atualmente é constituído por pelo menos 25 grupos, cada um deles reunindo diversas marcas que estão entre as mais vendidas, em se tratando apenas da produção de automóveis.

⁶ "No setor automotivo, a partir de 2009, o Brasil começa a ser importador" (Valter Oliveira, *controller* de desenvolvimento de produto da MAN Latin America, doutorando em engenharia mecânica, tecnólogo em logística e mestre em gestão estratégica pela UFRRJ. Entrevista realizada em 20 jun. 2017). A hipótese de conversão do Brasil em importador de veículos ainda precisa ser mais bem explorada e dependerá dos efeitos das duas últimas políticas industriais (o Inovar Auto e o Rota 2030) sobre a atividade produtiva, mas os números da Acea demonstram retração no mercado nacional bem como na produção.

⁷ Isto é. 2017. *Peugeot-Citroën compra Opel e se torna 2ª maior da Europa*. Acessado em 10 maio 2017. <https://istoe.com.br/peugeot-citroen-compra-opel-e-se-torna-2a-maior-da-europa/>.

Figura 1 – Os 25 maiores fabricantes e suas marcas



Fonte: Global Car Market, New-Car Sales 2016-Q1, Jato Dynamics Limited.

Em 2016, existiam 25 grandes fabricantes de veículos (figura 1), mas a despeito da presença cada vez mais significativa de grupos emergentes como a Tata Motors, a JAC Motors e a Shanghai Automotive Industry Corporation (Saic), o setor continua a ser marcadamente dominado pelas empresas mais tradicionais, como o Volkswagen Group e a General Motors (figura 2). Dos dez maiores fabricantes de automóveis do mundo em

2016 (segundo o número de vendas), nove foram constituídos ainda na primeira metade do século 20 e apenas um – a Hyundai – tem menos de 50 anos. Dos oito grupos fundados antes de 1950, cerca de sete têm mais de 80 anos, o mais antigo deles sendo a Ford Motor Company, constituída em 1903. Ou seja, é um setor cuja força está concentrada em poucos grupos surgidos em um punhado de países (Estados Unidos, França, Itália,

Alemanha, Japão e Coreia do Sul).⁸ Com práticas como fusões e alianças estratégicas, esses grupos também desenvolveram cruzamentos

de ações, o que tende a estreitar ainda mais a concentração de mercado.

Figura 2 – Os 25 maiores fabricantes por volume de vendas em 2016

TOP 25 CAR MANUFACTURERS BY SALES VOLUME 2016-Q1						
	UNITS (000)	CHANGE Q1 2015-2016	LARGEST MARKET (% OF TOTAL SALES)		MAIN DRIVER OF GROWTH DECREASE	
VW Group	2,426	+1%	China	39%	China	Brazil
Toyota	2,178	0%	Japan	28%	China	Japan
Renault-Nissan	1,949	+2%	USA	21%	USA	Russia
GM	1,725	-1%	USA	40%	Canada	Brazil
Hyundai	1,637	0%	China	23%	S. Korea	China
Ford	1,527	+7%	USA	42%	China	Brazil
Honda	1,162	+4%	USA	31%	China	Japan
FCA	1,144	+4%	USA	48%	Italy	Brazil
PSA	744	+3%	France	24%	Italy	UK
Suzuki	666	-1%	India	49%	India	China
SAIC	625	+12%	China	99%	China	-
Daimler	574	+14%	China	19%	China	USA
BMW Group	552	+6%	China	23%	China	USA
Chang'an	396	-2%	China	99%	-	China
Mazda	370	0%	Japan	19%	Thailand	USA
Geely Group	256	-1%	China	59%	USA	China
Dongfeng	241	+8%	China	99%	China	-
Great Wall	235	+6%	China	99%	China	-
Subaru	234	-3%	USA	57%	USA	Japan
Mitsubishi	207	-7%	Japan	17%	Thailand	Brazil
Tata Group	205	+6%	India	35%	UK	India
Beijing	173	+26%	China	99%	China	-
Mahindra	149	+16%	India	77%	India	S. Korea
FAW	119	-7%	China	99%	-	China
JAC	118	+53%	China	99%	China	-

Fonte: Jato Dynamics Limited.

Há um enorme simbolismo que cerca a trajetória dos inúmeros grupos empresariais que originaram montadoras, alguns de origem familiar, outros constituídos e impulsionados pelo Estado. Esses grupos há décadas vêm introduzindo inovações em termos organizacionais, gerenciais e tecnológicos (Chandler 1992) *a posteriori* reproduzidas por grupos atuantes em setores econômicos bastante heterogêneos. Além disso,

conforme salienta Boyer (2009), para resolver o problema da maximização do lucro em tempos de contingências, essas empresas costumam implementar estratégias de lucro baseadas em um pequeno número de alavancas de ação (busca de rendimento de escala, diversificação, reatividade à conjuntura, qualidade e inovação).⁹

A trajetória da maior parte desses grupos automobilísticos aponta para a não exclusividade

⁸ Quando considerados os cinquenta maiores fabricantes de veículos de diversas categorias (ônibus, motos, etc.), há uma quantidade maior de montadoras chinesas (BYD, Guangzhou Auto, Hunan Jiangnan, Xiamen King Long, etc.), além de empresas do Irã (Saipa), da Rússia (AvtoVAZ, Gaz e Uaz), da Malásia (Proton) e outra indiana (Ashok Layland). Sturgeon, Timothy, Leonardo Lima Chagas and Justin Barnes. 2017. *Inovar Auto: evaluating Brazil's automotive industrial policy to meet the challenges of global value chains*. World Bank Group. Acessado em 3 jan. 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/100851511798447023/pdf/121667-REVISED-Brazil-Public-Expenditure-Review-Brazil-in-Automotive-Globa.pdf>

⁹ De acordo com Boyer (2009), essa prerrogativa de compreender a evolução do setor ao longo de um século e com base nas estratégias de lucro é que vem orientando as pesquisas no âmbito da Réseau International de l'Automobile (Gerpisa), que congrega pesquisas interdisciplinares sobre indústria automobilística em nível global.

de um único modelo produtivo (Boyer et al. 2001), para a inexistência de comportamentos similares em todos os locais onde eles atuam e indica que as configurações de Estado (ou de cultura política, como assinala Dobbin (1994) não são idênticas. Nesse sentido, os trabalhos ligados à Teoria da Regulação (Boyer 2009; Boyer e Freyssenet 2001; Lipietz 1988), ao fazerem um importante contraponto aos *insights* trazidos pelos pesquisados do projeto International Motor Vehicle Program (IMVP) do Massachusetts Institute of Technology (MIT) (Womack, Jones e Ross 2004), indicam que as estratégias de lucro das montadoras (De la Garza 2014; Boyer e Freyssenet 2001) para um tipo determinado de produto (veículos) respondem fundamentalmente à combinação de três variáveis: política de produto; organização produtiva e relações de trabalho.

Segundo o projeto norte-americano, há um movimento de convergência de modelos na indústria automotiva, afirmação alvo de críticas, uma vez que desconsidera as realidades produtivas que diferenciam países (Cardoso 2001). A teoria da regulação,¹⁰ por sua vez, interpreta a construção e o desenvolvimento dos modelos produtivos segundo realidades nacionais, sem, contudo, homogeneizar trajetórias de grupos industriais originados em um mesmo país. Isto é, a dualidade um tanto superficial entre os modelos fordista e japonês (Toyota) presente mesmo em autores (Lipietz 1988) fiéis a argumentos estadocêntricos (fordismo + bem-estar social por haver uma conjugação entre macroeconomia e regulação institucional) não apresenta base empírica suficientemente consistente porque as empresas possuem diferenças muito marcantes dentro de uma mesma realidade sociopolítica e cultural. A título de ilustração, enquanto a Toyota empreendeu um movimento de redução de custos (a produção enxuta), a Honda, também japonesa, apostou na inovação e na segmentação de mercado. Essa e outras diferenças nacionais, como as diferenças de trajetórias entre General Motors e Ford nos Estados

Unidos, descritas por Lung (2004), ressaltam que as empresas precisam ser analisadas em termos de estratégias próprias, alimentando a infinita agenda sobre o setor tanto quanto tornando complexo o problema da ação em ambientes institucionais múltiplos. Além disso, a estratégia de lucro das firmas precisa ser compatível com o regime de crescimento e com o modelo de distribuição da renda nacional (Boyer 2009), ou seja, torna-se inviável qualquer esforço de transpor estratégias de sucesso de um espaço econômico para outro. Em outros termos, as análises precisam considerar simultaneamente as estratégias de lucro de cada firma bem como as especificidades institucionais de cada estado-nação.

As perguntas que orientam tal reflexão se coadunam às preocupações levadas a cabo pelos autores franceses associados à teoria da regulação, isto é, quando uma montadora opta, por exemplo, por construir uma nova planta em uma localidade que a literatura convencionalmente chama de *greenfield*, o que está em preocupação é o que produzir (política-produto); como produzir (organização produtiva) e em que condições produzir (relação salarial). Pouco se discutiu acerca das variações nas estratégias de lucro aplicadas pelas firmas automobilísticas e que se inspiram fundamentalmente em configurações socioprodutivas (ou modelos) por elas assumidas (Boyer e Freyssenet 2001), que tendem a considerar e a respeitar as mudanças regulatórias e institucionais com as quais uma firma se depara conforme se desloque territorialmente. Em uma clara aproximação com essa interpretação, De la Garza (2014) emprega o conceito de configuração sociotécnica, com um enfoque mais concentrado na agência para afirmar que essas empresas, de certa forma, têm voz e fazem escolhas a partir de determinados quadros teóricos que incluem cultura laboral e gerencial, nível tecnológico, organização e relações de trabalho e perfil da mão de obra, fatores os quais são capazes de interferir na produtividade e na competitividade da empresa.

¹⁰ A teoria da regulação se insere, primeiramente, na tradição marxista (em especial, a obra de Michal Kalecki) a fim de tratar da queda tendencial do lucro e, em segundo lugar, na tradição de apresentar a história do capitalismo inserida em mudanças nas relações entre o estado e os diversos agentes que compõem a rotina da economia, como os financistas e os produtores. No entanto, o principal argumento em consonância com os estudos sobre a indústria automobilística é o deslocamento da análise de um modelo de produção invariante à tentativa de interpretar as variedades de capitalismo (Boyer 2009).

Por outro lado, quadros teóricos alternativos foram desenvolvidos com o propósito de apreender as especificidades dos territórios e das cadeias produtivas ou, em outros termos, introduzir uma dimensão de agência demarcada pela história dos encadeamentos lógicos a partir de comportamentos supostamente fundamentais dos atores (Pegler 2015). Nesse sentido é que são esboçadas tendências teóricas como o modelo das Cadeias Globais de Commodities (CGCs) (Gereffi 1994), já representando um primeiro movimento importante de reconhecimento do deslocamento da centralidade dos países para as corporações transnacionais no controle da economia global, no pós-Segunda Guerra Mundial. Gereffi (1994) elabora um sofisticado mecanismo de análise disposto a interpretar questões e assuntos de ordem industrial, como, por exemplo, o poder de coordenação e de controle executado pelas corporações sobre as operações da cadeia de suprimentos em mais de um país, sem necessariamente se observar sua presença física nesses mais variados territórios.

O modelo da CGC introduz a dimensão do poder da análise das relações interfirmas e é um protótipo do modelo mais sofisticado das Cadeias Globais de Valor (CGVs) configurado pelo próprio Gereffi (1994) *a posteriori*. Dessa vez, o foco recai mais claramente na criação e na captura de valor a partir de atividades econômicas que produzem bens ou serviços, indo da produção (transformação física seguida dos mais variados serviços produtivos) até a chegada aos consumidores. A CGV reconhece e assinala que há fragmentação geográfica da produção, porém, uma vez que seu foco recai nos assuntos de ordem industrial (como a relação entre uma empresa transnacional e seus fornecedores principais), ela não prioriza em suas análises o importante papel de formuladores de políticas, movimentos sociais e sindicais na limitação da captura de valor pelas corporações. Outrossim, como fazem a teoria das variedades de capitalismo e a teoria da regulação, reconhece haver limitações estruturais importantes colocadas à ação dessas mesmas empresas pelos variados contextos institucionais (política comercial, por exemplo) nos quais tendem a se inserir.

O poder, portanto, é o que torna o funcionamento de qualquer cadeia produtiva algo eminentemente sociológico. Na perspectiva das redes globais de produção (Dicken 2010; Henderson et al. 2011), o poder surge como uma relação em movimento e as peculiaridades socioculturais das geografias se tornam proeminentes e reconhecidas. Essa literatura gradualmente desloca o foco da firma para a rede global e identifica nos agentes sociais da escala micro forças potencialmente capazes de interferir nos processos econômicos. Em outros termos, há claramente um esforço de tornar factível a existência de um enraizamento da ação econômica moldada diferentemente pelos territórios, bem no sentido daquilo que apregoa a Sociologia Econômica (Granovetter 2007).

Embora as propostas da RGP e da CGV diagnostiquem a importante questão do poder nos elos que compõem a cadeia, há algumas diferenças notáveis entre essas perspectivas, como o fato de a CGV se concentrar na busca do entendimento da forma como ocorre o *upgrading* industrial, que se torna particularmente importante em se tratando de países em desenvolvimento e que visam maior integração na economia global e, mais particularmente, na rede de produção automotiva internacional (Pavlínek 2015). Já na abordagem da Teoria da Regulação, a assimetria de poder não se coloca como um problema de fato e a geografia aparece como uma variável apenas secundária, uma vez que o foco recai sobre a configuração socioprodutiva (Boyer e Freyssenet 2001) ou sociotécnica (De la Garza 2014). E não se coloca em disputa a política-produto, nem a organização produtiva e muito menos a relação salarial, fruto de acordos entre os atores sociais envolvidos. No modelo da RGP, a produção e a captura de valor orientam a análise cujo alvo tende a ser a dinâmica do embate dentro do processo de produção, que tem nos trabalhadores o elo mais fraco.

As abordagens da CGV e da RGP são potencialmente capazes de apreender a dimensão produtiva e sua interface com os territórios. São, contudo, limitadas no que condiz ao entendimento das transformações da firma exatamente por não conseguirem (ou não se

esforçarem) para sobrepujar a escala da produção. Como Sturgeon et al. (2009) assinalam, a escala analítica da CGV se concentra na montagem e na fabricação de componentes. No caso do modelo da Rede Global de Produção (RGP), apesar do mérito de reconhecer e assinalar as assimetrias de poder, reside a dúvida acerca da sua capacidade de apreender a dimensão da evolução tecnológica. De acordo com os autores, esses são segmentos da cadeia que podem ser mais facilmente separados dos mercados finais, diferentemente dos segmentos de venda e pós-venda de veículos. Por sua vez, o modelo RGP estrutura-se mais fortemente a partir da escala geográfica, triangulando instituições, firmas e atores sociais (sindicatos e movimentos sociais) em uma configuração que privilegia mais explicitamente o enraizamento da ação econômica (Granovetter 2007) e as relações de poder que perpassam a produção de (mais) valor.

Tal esforço em olhar a dimensão geográfica da atuação das montadoras vai de encontro a grande parte da produção acadêmica nacional que investigou o setor nas últimas décadas. Tradicionalmente, o foco tendeu a recair sobre a evolução da produção no País, indo da primeira fábrica da Ford instalada em 1919 e inspirada na montagem de kits CKD (*Completely Knocked Down*) importados dos Estados Unidos, passando, a partir da década de 1950, por uma política industrial forte que resultou no aumento da competitividade da produção nacional com a instalação de diversas montadoras (Mercedes-Benz, Toyota, Volvo, etc.), notadamente no ABC Paulista, até a década de 1990, quando o Novo Regime Automotivo (NRA) e experiências tripartites como a Câmara Setorial da Indústria Automobilística ajudaram a oxigenar um setor em crise desde o início dos anos 1980 (Cardoso 2001). Esse viés explicativo se concentrou em interpretar a realocação da produção em

greenfields e nas suas interlocuções com os atores locais. Por essa perspectiva tradicional, *brownfields* produtivos como o ABC paulista seriam descartados pelas montadoras em busca de novas localizações escolhidas pelas seguintes vantagens comparativas: baixa densidade sindical; baixo custo da mão de obra; e acesso facilitado a mercados. Contudo, como resposta, o território (sindicatos, movimentos sociais, poder público etc.), em um movimento de amadurecimento institucional, conseguiria desenvolver habilidades que lhe permitiria interferir nas decisões e ações das empresas.

É bastante razoável a tese segundo a qual as culturas políticas nacionais (e não locais) ajudam a moldar as instituições do desenvolvimento econômico (Gerschenkron 2015) e as estratégias de lucro das empresas (Dobbin 1994) e que, nesse sentido, fatores como a história, a cultura, a luta de classes e o Estado influenciam a organização das firmas. Porém, por hipótese, é possível que essas interferências sejam inócuas ou apenas residuais em se tratando de estratégias de lucro desses grupos automobilísticos, uma vez que, conforme argumentam Frigant e Lung (2001),¹¹ suas decisões parecem refletir muito mais uma dimensão de retorno financeiro aos *shareholders*, tornando-se fundamental analisar a dimensão da governança corporativa dessas empresas (Fligstein 2001).

Assim, as investigações sobre os grupos automobilísticos (e não simplesmente montadoras) gradativamente precisam incorporar as pressões do mercado de capitais da forma como já considerava um mercado de produtos, isto porque as estratégias de lucro desses grupos há pelo menos 20 anos incorporaram a dimensão da financeirização¹² e vêm aperfeiçoando o seu portfólio, seja sob a forma de prestação de serviços de pós-venda (a "indústria" da reposição de acessórios com defeito, por exemplo), seja através do que Froud et al. (2002) chamaram de "automobilidade" (isto é, vender mobilidade

¹¹ Frigant, Vicent and Yannick Lung. 2001. *Are the car French companies PSA and Renault the european automobile industry's champions of shareholder value?* Acessado em 20 ago. 2016. <https://www.researchgate.net/publication/228730336>.

¹² Por "dimensão da financeirização" entende-se a combinação entre, por um lado, o esforço das montadoras, de maneira geral, em se manter como negócios atraentes aos seus acionistas, alguns deles poderosos grupos de investimento, e, por outro, a participação de atividades financeiras vinculadas à produção, notadamente as vendas a prazo e o *leasing*, na composição da lucratividade, o que algumas análises recentes indicam já representar em torno de 45% do total do lucro de algumas dessas empresas. Carmo, Marcelo José, Mário Sacomano Neto, e Júlio César Donadone. 2016. Análise da financeirização no setor automotivo: o caso da Ford Motor Company. In *Anais XXI CONAD - Congresso Nacional de Administração - A Administração na era da informação*, 493-506, Goiânia. Acessado em 7 jun. 2017. <https://conad.adm.br/upload/anaisCONAD2016.pdf>.

individual através de mecanismos inovadores como o compartilhamento ao invés de vender carros). Ou seja, ao apostar suas fichas em finanças e serviços, essas corporações vêm convertendo o seu modelo de negócios de uma estratégia centrada no produto para uma centrada no consumidor. E é bastante provável que, a médio e longo prazo, esse setor ingresse em uma agenda "semi pós-industrial", abandonando em definitivo o paradigma do produto que vislumbra apenas a permanente demanda por aquisição de carros novos, e assumindo a perspectiva de prestação de serviços.

Portanto, a discussão focada na imersão geográfica das montadoras é relevante quando se fala da dimensão da produção, mas limitada quando o que se pretende discutir é a forma segundo a qual o contexto institucional é capaz de moldar a ação de corporações que cada vez menos pautam o seu negócio no controle e no gerenciamento de fábricas e no mercado de produtos automotivos, visto que esse tem se revelado crescentemente deficitário para empresas que possivelmente resistem a estancar sua produção em países centrais em função dos compromissos sociais assumidos em tempos de predomínio de um estado de bem estar social (Froud et al. 2002). Em outros termos, compromissos institucionais rígidos asseguram a perseverança da ideia de produção no seio dessas empresas.

A costumer driven revolution: a reformulação orgânica do Grupo PSA Peugeot-Citroën

A PSA Peugeot-Citroën é a controladora das marcas Peugeot, Citroën, DS e Opel/Vauxhall. A primeira delas, a Peugeot, foi fundada em 1885 como uma fabricante de bicicletas e converteu-se em Société des Automobiles Peugeot em 1897, produzindo seus 500 primeiros carros em 1900. A Citroën, por sua vez, fundada por André Citroën, lançou em 1919 o Tipo A, um dos primeiros veículos europeus a recorrer ao sistema

de produção em massa. A empresa passou por diversas crises, sendo adquirida pela família Michelin em 1936, a qual veio a passar o controle acionário (38,2%) à Peugeot em 1974.¹³

De acordo com Frigant e Lung (2001), a fusão das duas montadoras foi consolidada em 1976, a partir da instituição da *holding* PSA Peugeot-Citroën, que vem controlando as atividades do grupo desde então, levando-o, nos anos seguintes, a se converter na segunda maior montadora europeia, atrás apenas da Volkswagen. Somente em 2015, o grupo vendeu 3 milhões de veículos no mundo, obtendo um faturamento de 54 bilhões de euros. Suas atividades abrangem também o financiamento (Banque PSA Finance) e os equipamentos automotivos (Faurecia). A divisão acionária do grupo manteve-se favorável à família Peugeot (EPF – Établissements Peugeot Frères) até 2013, quando possuía 25,27% das ações. Atualmente, a EPF, a Dongfeng Motor (Hong Kong) International Co., Limited (DMHK) (montadora chinesa) e a Sogepa (Société de Gestion de Participations Aéronautiques) (uma *holding* controlada pelo governo francês) controlam 13,68%.¹⁴

Recentemente, o grupo lançou o *Push to Pass*, plano de desempenho e crescimento orgânico disposto a cobrir o período de 2016 a 2021. A proposta é atender às necessidades de mobilidade dos clientes ao antecipar a mutação dos usos do automóvel, capitalizando a dinâmica de eficiência, excelência operacional e agilidade. Quando lançado, o plano previa investimentos em P&D controlados e uma rigorosa gestão dos custos de produção e dos custos fixos. Esse plano elevou o nível de desempenho estrutural do Grupo PSA ao fixar os seguintes objetivos: uma margem operacional corrente média de 4% para a divisão Automotiva no período 2016-2018 e uma meta de 6% para 2021; um crescimento de 10% do faturamento do grupo entre 2015 e 2018, visando 15% suplementares até 2021.¹⁵ Para atingir

¹³ Frigant, Vicent and Yannick Lung. 2001. *Are the car french companies PSA and Renault the european automobile industry's champions of shareholder value?* Acessado em 25 ago. 2016. <https://pdfs.semanticscholar.org/ea82/ebf5794d65df8d3d48ff4d753ea6e5c5d4bd.pdf>; Scalera, Francesco. 2009. *Internationalisation strategies in the automotive sector. The PSA Peugeot Citroen and Fiat Auto Groups: a comparison between the two models.* Acessado em 20 maio 2016. <https://www.researchgate.net/publication/228730336>.

¹⁴ PSA Peugeot-Citroën Annual Report 2015. 2016. Acessado em 5 abr. 2017. <https://www.groupe-psa.com/en/publication/2015-annual-results/>.

¹⁵ PSA – Peugeot-Citroën. 2016. *Push-to-pass. Plano de desempenho e de crescimento orgânico rentável do grupo PSA.* Acessado em 7

tais objetivos, a empresa apostou na evolução do seu modelo econômico e na criação de valor ao otimizar a exploração da sua base atual de clientes e ampliá-la graças à digitalização (indústria 4.0), ao desenvolvimento de novos modelos pautados em eficiência energética e ao que define como conjunto de ofertas multimarcas do pós-venda, isto é, *leasing*, veículos seminovos, gestão de frotas e, sobretudo, serviços de mobilidade.

O desenvolvimento das marcas Peugeot, Citroën, DS, Vauxhall e Opel se apoia em: a) Um altíssimo nível de qualidade dos produtos e serviços, base da política de fixação dos preços das marcas; b) Um plano de produtos ofensivo, com 26 veículos particulares e 8 veículos utilitários, incluindo uma picape de 1 tonelada, permitindo o lançamento de "um novo veículo por região, por marca, por ano"; e c) Uma estratégia tecnológica rica e pertinente, com o lançamento de 7 veículos híbridos recarregáveis e 4 veículos elétricos e a implementação do programa de veículos conectados e autônomos.

Sob a gestão do presidente Carlos Tavares, o *Push to Pass* se escorou na proposta de uma "revolução impulsionada pelo cliente" para orientar seus investimentos na direção do desenvolvimento de um portfólio de soluções pautadas em mobilidade. Com esse plano, o grupo tem a expectativa de atingir um crescimento rentável em todas as regiões¹⁶ onde está presente. O *Push to Pass* constitui uma primeira etapa rumo à seguinte visão do Grupo PSA como "uma montadora de automóveis mundial na ponta da eficiência e fornecedora de serviços de mobilidade de referência".

Baseados em fundamentos revigorados, vamos lançar uma ofensiva mundial em termos de produtos e tecnologia. Graças a uma maior agilidade,

estamos preparados para mudar o paradigma e antecipar as mutações do uso do automóvel. Nossa transformação digital fará do Grupo PSA uma empresa conectada com os seus clientes. Com o Plano *Push to Pass*, vamos assegurar o crescimento orgânico rentável da PSA (Carlos Tavares, Presidente Mundial do Grupo PSA).¹⁷

O *Push to Pass* substituiu o *Back in the Race*, plano constituído para cobrir o período de 2014 a 2018. Esse dividiu-se em quatro iniciativas: fortalecimento mundial das três marcas do grupo (Peugeot, Citroën e DS) com reposicionamento de suas linhas de produtos de forma que possam ser complementares; plano mundial para os produtos, com redução progressiva das linhas de veículos do grupo para 26 modelos até 2020 com melhor utilização das plataformas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento; foco em uma reestruturação diferenciada em cada região do mundo a partir da implantação de uma nova organização mundial estruturada em seis grandes regiões: Eurásia, Europa, Oriente Médio/África, América Latina, China e Ásia-Pacífico; e modernização de fábricas, como forma de lhe garantir competitividade, ao mesmo tempo em que confirma a continuação de redução dos custos e estoques, especialmente na Europa.¹⁸

O *Back in the Race* foi um plano no mínimo paradoxal, pois, apesar de prever um enxugamento da linha de produtos, preservou linhas de atuação aparentemente pouco expressivas para a PSA Peugeot-Citroën, como plantas antigas, robustas e pouco lucrativas na França. A hipótese é que os compromissos institucionais explicam a insistência em manter plantas como a histórica fábrica de Sochaux, uma das cinco unidades de produção do grupo na França, ao lado de Poissy, Rennes, Sevelnord e Mulhouse.

Principal fábrica do grupo – em um total de

abr. 2017. <http://psa-peugeot-citroen.com.br/2016/04/push-to-pass-o-plano-de-desempenho-e-de-crescimento-organico-rentavel-do-grupo-psa/>.

¹⁶ Nenhuma marca da PSA atua nos Estados Unidos desde 1991, quando a Peugeot se retirou após dez anos motivada pela baixa aceitação e pela elevação dos custos de produção. Recentemente, o grupo anunciou o retorno ao mercado norte-americano através da própria Peugeot. Fonte: UOL. 2019. *Peugeot é escolhida por franceses para voltar a vender carros nos EUA*. Acessado em 5 mar. 2019. <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2019/03/01/peugeot-e-escolhida-por-franceses-para-voltar-a-vender-carros-nos-eua.htm>.

¹⁷ PSA – Peugeot-Citroën. 2016. *Push-to-pass. Plano de desempenho e de crescimento orgânico rentável do grupo PSA*. Acessado em 7 abr. 2017. <http://psa-peugeot-citroen.com.br/2016/04/push-to-pass-o-plano-de-desempenho-e-de-crescimento-organico-rentavel-do-grupo-psa/>.

¹⁸ Automotive Business. 2014. Negócios e relacionamento na indústria automobilística. PSA Peugeot-Citroën anuncia plano de recuperação para 2014-2018. <http://www.automotivebusiness.com.br/noticias/p/8?tag-nova%20linha%20Fiat>. Acessado 05 mai. 2017

11, conforme a figura 3 apresenta –, Sochaux foi reestruturada recentemente a um custo de 200 milhões de Euros para atingir a capacidade de produzir até 400 mil veículos por ano, incluindo sucessos comerciais como o Peugeot 3008.¹⁹ A insistência em manter essa planta em funcionamento contradiz o conteúdo do plano *Back in the Race*, cujo horizonte previa a retração de custos e estoques na Europa com o progressivo direcionamento ao mercado asiático, via parceria com a *Dongfeng Motors*. Como o

estado francês é proprietário de 13,68% do capital do grupo através da Sogepa, nisso pode estar a razão para a manutenção e até a ampliação dos investimentos na França. Trata-se aqui de um caso ilustrativo da adequação das estratégias de lucro aos compromissos institucionais assumidos, exatamente de acordo com a tipologia elaborada por Dobbin (2005), segundo a qual o governo historicamente tem sido "um guardião e planejador de indústrias chave na França" (Dobbin 2005, 35). Seguem listadas as plantas.

Figura 3 – Centros de Produção da Peugeot-Citroën

Manufacturing centres	Models produced as at 31 December 2015	2014 Output	2015 Output
Madrid (Spain)	207 CC, C4 Cactus	59,900	87,300
Mangualde (Portugal)	Partner, Berlingo	53,500	46,600
Mulhouse (France)	2008, C4, DS4	246,900	255,400
Buenos Aires (Argentina)	207 HatchBack, 308, 408, C4 and C4 Lounge, Partner, Berlingo	57,600	56,900
Poissy (France)	208, C3, DS3, DS3 Cabrio	258,500	221,900
Porto Real (Brazil)	208, Novo C3, C3 Aircross, C3 Picasso	90,700	66,700
Rennes (France)	C5, C5 tourer, 508, 508 SW, 508 RXH, 508 HY	66,800	65,400
Sevelnord (France)	Expert, Jumpy	60,800	65,000
Sochaux (France)	308, 308 CC, 308 SW, 3008, 3008 HY, 5008, DS5, DS5 HY	313,900	364,700
Trnava (Slovakia)	208, C3 Picasso	255,200	303,100
Vigo (Spain)	301, C-Élysée, C4 Picasso, Grand C4 Picasso, Berlingo, Partner, Berlingo electric, Partner electric	379,100	407,100

Fonte: PSA Peugeot-Citroën, Relatório anual 2015.

¹⁹ Techtalk notícias. 2017. Edição 685. www.techtalk.com.br. Acessado 23 out. 2017.

Atualmente, as fontes de receita do Grupo PSA dividem-se em três segmentos. O primeiro é o de *empresas de fabricação e vendas*, composto pelas subdivisões Peugeot Citroën DS e Opel/Vauxhall. O segundo é o *segmento de empresas de equipamentos automotivos* no qual cabe destacar a atuação da Faurecia, fabricante de assentos, dispositivos tecnológicos de controle de emissões e sistemas interiores com presença em 33 países²⁰ e que integra um seleto grupo de cinquenta e seis empresas (as chamadas fornecedoras globais, como a Bosch e a Goodyear) em condições de vender componentes para diversas montadoras.²¹

Contudo, ao passo que a produção de veículos e componentes continua a ocupar posição de destaque na estratégia corporativa desse grupo automobilístico, é perceptível o avanço do

segmento de empresas financeiras, especialmente, no que tange ao percentual de retorno sobre a receita, que saiu de 19,78% para 47,20% em cinco anos (ver tabela 1). Desde 1982 o Banque PSA Finance representa um importante braço operacional do grupo, tendo até 2011 financiado a venda de cerca de 843 mil veículos das marcas Peugeot e Citroën em 23 países nas modalidades de empréstimo convencional, *leasing* e contrato de recompra (quando o veículo é revendido para a concessionária). Em 2017, o banco, em conjunto com o BNP Paribas Personal Finance, expandiu sua atuação com a aquisição conjunta de todas as operações europeias da GM Financial, englobando as marcas existentes do Opel Bank, Opel Financial Services e Vauxhall Finance.²²

TABELA 1 – Comparação das fontes de lucratividade por segmento

Resultado por setor	2014	2015	2016	2017	2018
PSA Peugeot-Citroën					
<i>Segmento de fabricação e vendas e segmento de equipamentos automotivos</i> (em milhões de euros)					
Receita	51,592	54,676	54,030	62,256	74,027
Lucro operacional recorrente	797	2,733	3,235	3,991	5,689
% retorno sobre a receita	1,54	4,99	5,98	6,41	7,68
<i>Segmento financeiro</i> (Banque PSA Finance) (em milhões de euros)					
Receita	1,703	1,601	1,405	1,476	1,989
Lucro operacional recorrente	337	514	571	632	939
% retorno sobre a receita	19,78	32,10	40,64	42,81	47,20

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos Annual Reports PSA Peugeot-Citroën (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

²⁰ A PSA também já foi controladora majoritária da Gefco, uma das maiores empresas de logística industrial do mundo e com operações em 150 países. PSA Peugeot-Citroën – Sustainable Development and Annual Report, 2011. 2012. Acessado em 10 maio 2017. <https://media.groupe-psa.com/en/psa-peugeot-citro%C3%A9n/publications/2011-sustainable-development-and-annual-report?idtok=b17a6bbb228>.

²¹ Sturgeon, Timothy, Leonardo Lima Chagas, and Justin Barnes. 2017. *Inovar auto: evaluating Brazil's automotive industrial policy to meet the challenges of global value chains*. World Bank Group. Acessado em 4 fev. 2017. <http://documents.worldbank.org/curated/en/100851511798447023/pdf/121667-REVISED-Brazil-Public-Expenditure-Review-Brazil-in-Automotive-Globa.pdf>.

²² PSA. PSA Groupe Annual Report, 2018. 2019. Acessado em 6 fev. 2019. <https://www.groupe-psa.com/en/newsroom/corporate-en/groupe-psa-annual-results-2018/>.

Considerações finais

Sociologicamente pouco estudado em dimensões que transcendem a esfera da produção, o setor automotivo vem se revelando um tema com enorme potencial de pesquisa em função do movimento disruptivo que experimenta a partir de mudanças como a introdução do motor elétrico, dos veículos autônomos e do serviço de compartilhamento. O seu dinamismo tecnológico e a capacidade que vem demonstrando de produzir novos significados para o automóvel como forma de acompanhar as mudanças no perfil dos consumidores são aspectos que o tornam essencial a uma sociologia econômica inclinada a investigar processos associados à firma, especialmente no que tange às estratégias de conquista de mercado (Fligstein e Dauter 2012).

A trajetória do Grupo PSA Peugeot-Citroën foi escolhida para ilustrar esse argumento ao revelar com clareza o entrelaçamento de diversos mercados, como o de produtos industriais e o de produtos financeiros. No caso dos produtos financeiros, cabe destacar todo o lastro de negócios possibilitado pelas atividades do Banque PSA Finance. Também é importante frisar o poder conquistado, nessa e em outras corporações, por *shareholders* geograficamente pulverizados e desprendidos de amarras institucionais sólidas. Nesse sentido, fica evidenciada uma nova concepção de controle (Fligstein 2001) na qual essas corporações se comprometem fundamentalmente a remunerar os acionistas através de variados instrumentos de mercado, como a recompra de ações, não necessariamente associados à produção industrial.

A principal conclusão extraída dessa constatação é que as recentes transformações do grupo através dos planos *Back in the Race* e *Push to Pass* devem ser compreendidas a partir de abordagens mais sistêmicas capazes de reconhecer que as suas estratégias de lucro há tempos já são diversificadas, projetando-se ao menos em quatro direções: produção e venda, financeirização, prestação de serviços específicos (compartilhamento e conectividade) e pós-venda

(manutenção, reciclagem de peças e acessórios, seguros, revenda de veículos seminovos etc.). Diversificação talvez seja o termo mais adequado para expressar o conjunto de alavancas de ação (Boyer 2009) colocados em curso pela PSA através do *Push to Pass* porque demarca uma nova concepção de produto, ou melhor, de serviço prestado aos consumidores com rápida ascensão da ideia de (auto) mobilidade, como sugeriram Froud, Johal e Willians (2002). Ou seja, o negócio do futuro não é a venda de carros, mas a venda da mobilidade como serviço.

Não obstante, ainda que o horizonte seja mobilidade, a análise do *Push to Pass* aponta para um cruzamento entre estratégias de lucro diversificadas e configurações institucionais e de mercado específicas que se influenciam mutuamente. É assim que se compreende a resiliência em se manter o paradigma da venda de automóveis como modelo de negócio hegemônico em países emergentes como o Brasil. Além do perfil do consumidor, há a preservação de políticas industriais cujo esforço mais ou menos desenvolvimentista pressiona pelo aumento da produção e pela construção de novas plantas, indicando a interferência da (economia) política na (re)configuração do negócio dessas firmas. O porquê de esses grupos automobilísticos ainda produzirem automóveis será uma indagação muito reproduzida nos próximos anos e decisiva no sentido de levar à compreensão de como se conjugam estratégias das firmas, estruturas sociais e instituições nacionais diversas.

Referências

- Boyer, Robert. 2009. *Teoria da regulação: os fundamentos*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Boyer, Robert, y Michel Freyssenet. 2001. *Los modelos productivos*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Cardoso, Adalberto Moreira. 2001. A nova face da indústria automobilística brasileira: a tese da convergência revisitada. *Novos Estudos Cebrap* 61: 109-129.
- Chandler Jr., Alfred D. 1992. The emergence of managerial capitalism. In *The sociology of economic life*, organizado por Mark Granovetter e Richard Swedberg, 131-158. Oxford: Westview Press.

De la Garza Toledo, Enrique. 2014. Empresas transnacionais, discusiones teóricas para su estudio. *Trabajo* 8: 5-26.

Dicken, Peter. 2010. *Mudança global. Mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. Porto Alegre: Artmed.

Gereffi, Gary. 1994. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S retailers shape overseas production networks. In *Commodity chains and global capitalism*, edited Gary Gereffi e Miguel Korzeniewicz, 95-122. Westport: Praeger.

Gerschenkron, Alexander. 2015. *O atraso econômico em perspectiva histórica e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Contraponto.

Granovetter, Mark. 2007. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE Eletrônica* 6, nº 1: 1-41. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100006>.

Fligstein, Neil. 2001. *The architecture of markets. An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press.

Fligstein, Neil; Luke Dauter. 2012. A Sociologia dos mercados. *Caderno CRH* 25, nº 66: 481-504. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300007>.

Froud, Julie; Sukhdev Johal and Karel Williams. 2002. New Agendas for Auto Research: financialisation, motoring and presente day capitalism. *Competition and Change* 7, nº 1: 1-11. <https://doi.org/10.1080/10245290212671>.

Henderson, Jeffrey, Peter Dicken, Martin Hess, Neil Coe, and Henry Wai-Chung Yeung. 2011. Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. *Revista Pós-Ciências Sociais* 8, nº 15: 143-170.

Lipietz, Alain. 1988. Reflexões sobre uma fábula. Por um estatuto marxista dos conceitos de regulação e de acumulação. *Dados: revista de Ciências Sociais* 31: 87-109.

Lung, Yannick. 2004. The changing geography of the European automobile system. *International Journal of Automotive Technology and Management* 4, nº 2-3: 137-165. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2004.005324>.

Pavlínek, Petr. 2015. The impact of the 2008-2009 crisis on the automotive industry: global trends and firm-level effects in Central Europe. *European Urban and Regional Studies* 22, (1): 20-40. <https://doi.org/10.1177/0969776412460534>.

Pegler, Jonathan Lee. 2015. Cadeias de valor sustentáveis e trabalho: dos conceitos à prática. *Revista Pós-Ciências Sociais* 12, nº 24: 167-204. <https://doi.org/10.18764/2236-9473.v12n24p167-204>.

Pialoux, Michel e Stéphane Beaud. 2009. *O retorno à condição operária*. São Paulo, Boitempo.

Rombaldi, Maurício, e Kimi Tomizaki. 2017. Ultrapassando Fronteiras: trajetórias de ascensão de militantes brasileiros no sindicalismo transnacional. *Sociologias* 19, 45: 24-50. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004502>.

Sturgeon, Timothy J., Olga Memedovic, Johannes Van Biesebroeck, and Gary Gereffi. 2009. Globalisation of the automotive industry: main features and trends. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development* 2, nº 1-2: 7-24. <https://doi.org/10.1504/ijtliid.2009.021954>

Womack, James P., Daniel Jones T. e Daniel Ross. 2004. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier.

Raphael Jonathas da Costa Lima

Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), Volta Redonda, RJ, Brasil.