



O caso da Montadora Automobilística Nacional Gurgel: Sonhos de “fibra” não morrem.

Alice Prado Godinho

Gurgel “criador” e suas “criaturas”

O paulista João Augusto Conrado do Amaral Gurgel nasceu em uma família de classe média, em 1926. Apaixonado por carros, aos 23 anos, João Gurgel estava se formando em Engenharia quando insistiu com seu professor orientador para avaliar como seu trabalho de conclusão de curso o projeto TIÃO - um carro de dois cilindros.

Seu professor deu-lhe um grande “não”. Ele acreditava que o Gurgelzinho não seria capaz de desenvolver o projeto Tião e diante das zombarias dos colegas decretou para o jovem: “Carro não se fabrica, carro se compra.”

Mas João Augusto Gurgel não deixou que essas palavras pessimistas o contagiasse. Para ser formar como engenheiro apresentou um guindaste, foi aprovado com louvor e seguiu sua vida acadêmica. Nos Estados Unidos, fez pós-graduação e trabalhou como engenheiro projetista na fábrica da General Motors.

De volta ao Brasil abriu uma concessionária de carros da Volkswagen em São Paulo, criou uma tecnologia patenteada como “Plasteel” (tubo de aço quadrado revestido com fibra de vidro para ‘evitar’ corrosão), fundou a Moplast (empresa fabricantes de letreiros e totens luminosos); mas foi nos fundos de sua loja de carros que Gurgel se realizava fabricando pequenos veículos motorizados para crianças e mini carros para corridas (karts).

Com o tempo a produção de seus carros com carroceria de fibra, excelente solução contra a

ação do processo de deterioração que os carros sofriam, foi aumentando e João cria com recursos próprios a montadora Gurgel Motores S/A. Logo nos primeiros anos foi preciso mudar fábrica para Rio Claro, cidade industrial, e fez questão que a mesma fosse construída às margens da rodovia. Assim os viajantes veriam o grande totem da marca Gurgel, o pátio repleto de veículos como uma grande vitrine, o movimento dos operários obedecendo o chamado da sirene da fábrica. Gurgel estava fortemente motivado a fabricar carros com tecnologia nacional e era um visionário pois apostou nos protótipos de carros elétricos e tinha o nacionalismo como partido criativo. Os modelos eram em grande maioria batizados com nomes indígenas (Xavante, Carajás, Itaipu) e ideais para os diversos terrenos desse grande Brasil.

Gurgel era um excelente engenheiro e um bom marqueteiro! Saída de sua mente criativa os projetos dos carros: funcionalidade, mecânica barata, nomes que valorizam a cultura do Brasil. Era o próprio empresário Dr. João Gurgel que aparecia nas propagandas e garantia que os diversos modelos de seus veículos eram à prova do tempo! Quem conviveu com Gurgel pode afirmar que ele era quase onipotente em seu empreendimento: era o dono, era quem tomava conta da contabilidade, era o engenheiro de estilo, era o cara do controle de qualidade, e era até o garoto propaganda! Muitas funções, e muita coisa saía do seu controle. Certamente devia ser cansativo. Uma boa equipe poderia auxiliá-lo na concretização de seus sonhos.



Para alcançar o objetivo de fabricar veículos totalmente nacionais, Gurgel contou com apoio do governo de São Paulo como redução de impostos como o ICMS, conseguiu empréstimos no BNDES, fez “vendas casadas” de veículos e ações da empresa para captar investimentos. Vendeu modelos resistentes e econômicos para órgãos do governo como Exército Brasileiro e Polícias Militares, além de exportar vários de seus modelos. Embora essas “facilidades” do governo tenham contribuído para o desenvolvimento da empresa, não poderiam ser comparados às benesses ofertada às montadoras multinacionais.

Gurgel Tocantins, Gurgel Carajás, Gurgel BR-800, Gurgel Supermini são alguns dos modelos da montadora. Linhas retas provavam que o desing não era prioridade, mas sim motores resistentes, um bem de consumo bastante durável.

Mil problemas, mil soluções, só precisam se encaixar.

Gurgel não era adepto do programa Proálcool (programa de combustível à base de

cana-de-açúcar, o etanol). Ele declarava que as férteis terras do país deveriam ser usadas para plantar comida para ‘gente’ e não para comida para carros, uma vez que o país sofria com os efeitos do “Milagre Econômico Brasileiro” e a historinha de que “primeiro o bolo tem que crescer para depois dividi-lo”, com altos índices de fome e de pobreza extrema. Foi então que Gurgel lançou o modelo Gurgel Itaipú em 1974: um pequeno carro movido a energia elétrica, muito antes dos modelos pequenos e dos motores elétricos se tornarem um tendência e até uma exigência para o século 21. O Gurgel Itaipú elétrico não caiu no gosto dos consumidores. As poucas unidades do modelo elétrico foram vendidos para órgãos do governo, mas isso não pode ser considerado um incentivo governamental – se comparado aos incentivos que as outras montadoras recebiam. Gurgel começa a sentir os primeiros danos nas finanças da montadora.

Mil problemas, mil soluções, só precisam se encaixar.

Gurgel não era adepto do programa Proálcool (programa de combustível à base de cana-de-açúcar, o etanol). Ele declarava que as férteis terras do país deveriam ser usadas para plantar comida para ‘gente’ e não para comida para carros, uma vez que o país sofria com os efeitos do “Milagre Econômico Brasileiro” e a historinha de que “primeiro o bolo tem que crescer para depois dividi-lo”, com altos índices de fome e de pobreza extrema. Foi então que Gurgel lançou o modelo Gurgel Itaipú em 1974: um pequeno carro movido a energia elétrica, muito antes dos modelos pequenos e dos motores elétricos se tornarem um tendência e até uma exigência para o século 21. O Gurgel Itaipú elétrico não caiu no gosto dos consumidores. As poucas unidades do modelo elétrico foram vendidos para órgãos do governo, mas isso não pode ser considerado um incentivo governamental – se comparado aos incentivos que as outras montadoras recebiam. Gurgel começa a sentir os primeiros danos nas finanças da montadora.

Em 1987, surgiu o projeto de um carro 100% brasileiro, econômico e urbano para o brasileiro classe média. O modelo CENA (Carro Econômico Nacional), teve que mudar o nome para BR-800 pois o piloto Ayrton Senna, que já era ídolo na época e que moveu uma ação contra a montadora, não gostando da semelhança sonora entre os nomes. Essa briga custou caro para os cofres da Gurgel.

Nos anos 1990 foram difíceis para a Montadora Gurgel S/A, seu modelo Supermini que passou a concorrer com a Montadora Fiat, ambas com redução do IPI (Imposto federal sobre Produtos Industrializados no Brasil). O modelo Uno Mille tinha maior espaço interno e melhor desempenho mecânico, daí caiu no gosto dos consumidores. Um duro golpe nas vendas. Era o momento de buscar investimentos de capital particular, mas Gurgel confiava nas boas relações com os políticos.



Gurgel até conseguiu mais empréstimos no BNDES e uma parceria com o governo do Ceará para a construção de mais uma fábrica - esta isenta do ICMS-, esses recursos não eram suficientes. Certamente ele precisava de acionistas para essa fase expansionista dos seus negócios. Deu ruim para o Gurgel: o governador do CE não cumpriu com a proposta de intenção. Gurgel ficou com duas fábricas mas sem dinheiro para alimentá-las.

As greves de operários que exigiam direitos como melhores salários e melhorias de trabalho, também contribuíram para que a crise financeira da empresa se agravasse. E mesmo com mais de 40 mil unidades de carros fabricados em território nacional, despertando o nacionalismo e a admiração de muitos, a imprensa da época tratava João Gurgel como um sonhador, quase ingênuo, e não como um empreendedor visionário.

Sonhos de fibra não morrem

A história da montadora Gurgel não teve um final feliz. A pessoa do empreendedor João Gurgel se misturava à empresa Gurgel S/A. As convicções e seu jeito direto de falar, por muitas vezes prejudicou seus negócios. Pouco incentivo governamental, seu temperamento, a “perseguição” da imprensa, despesas judiciais, conflitos com operários, são possíveis causas levantadas pelos estudiosos sobre o fim da montadora.

O que se sabe é que sofrendo com as dívidas e com os primeiros sinais de sua doença, João Augusto Gurgel recorreu ao pedido de concordata preventiva em 1993, um triste fim. O nome da empresa e sua logomarca acabaram sendo vendidas por apenas R\$800. E lá se foi o que poderia ter sido um grande sucesso da indústria nacional: fabricas em funcionamento, geração de empregos e um grande orgulho nacional.

Os colecionadores de exemplares de Gurgel e admiradores do empreendedor João Gurgel afirmam que um “sonho forjado em fibra” não morre. Atualmente é possível encontrar nas

redes sociais perfis de Clube Gurgel que se reúnem em encontros para aventuras, estudam e inventariam documentos sobre a personalidade do criador da Gurgel e suas criações. Seria muito interessante que um empreendedor brasileiro do nosso tempo resolvesse retomar o sonho da montadora automobilística nacional.

Notas de Ensino

- **Resumo:**

O caso de ensino relata a trajetória do empreendedor nacionalista brasileiro João Augusto Conrado do Amaral Gurgel, idealizador do primeiro carro elétrico do Brasil e de um carro popular 100% nacional, seus desafios, apogeu, declínio, sua personalidade forte e algumas de suas criações. tem por objetivo promover uma vivência experimental sobre os desafios de empreender e promover a aprendizagem em ação através de ferramentas de gestão. Os alunos são convidados a vivenciar decisões relacionadas ao processo criativo de uma empresa, identificar e resolver problemas para o empreendimento considerando o contexto atual para apresentar soluções. Além de descobrirem suas habilidades de acordo com a classificação de tipos de inteligência.

- **Palavras-chave:**

Processo criativo, Business Model Canvas.

- **Utilização recomendada:**

O caso da Montadora Automobilística Nacional Gurgel foi desenvolvido para ser usado em aulas de Projeto de Intervenção e Empreendedorismo,



Projeto de Vida e História no Ensino Médio, numa perspectiva de Educação Empreendedora.

- **Fontes de obtenção dos dados do caso:**

Os dados iniciais para a produção desse estudo de caso foram obtidos através do documentário, "Sonhos Enferrujam - Gurgel e o Carro do Brasil", que conta a ascensão e queda da montadora de carros brasileira. Realizado por alunos da ECA/USP entre janeiro e agosto de 2004, disponível no canal Gustavo Martins (<https://www.youtube.com/watch?v=iBcA8ap7iHY>). Posteriormente por consulta ao site Gurgel Clube (<http://www.gurgelclube.com.br/novosite/index.php/sobre-a-gurgel/atrjetoria-da-industria-de-veiculos-gurgel/>) e ao site da revista eletrônica da Fapesp (<https://revistapesquisa.fapesp.br/a-historia-de-uma-marca/>).

- **Relevância dos tópicos:**

As atividades desenvolvidas a partir do Estudo de Caso estão correlacionadas aos tópicos de aprendizagem propostos na Matriz Curricular do Componente Empreendedorismo podendo ser aplicado nas unidades de ensino da rede, com as adaptações que o professor julgar necessárias. Utiliza metodologias de aprendizagem ativa do Design thinking (Matriz SWOT, Modelo de Negócios Canvas e Brainstorming) e de autoconhecimento, intentado para o Componente Curricular de Educação para e por meio do Empreendedorismo.

- **Questões para discussão:**
Parte 1 | 1º encontro: Criatividade.

1. Organize a turma em uma roda de conversas e dialogue com os alunos sobre carros e estética, modelo de sonho de consumo, para introduzir o tema automobilístico. Levante questões como:

- √ Como seria um carro desenhado por você?
- √ O que você considera mais importante num carro: design, potência, economia?
- √ Qual nome daria para o modelo desenvolvido por você?
- √ que você sabe sobre o processo de criação de um carro?
- √ Qual dessas tarefas você considera ser capaz de realizar como uma profissão: idealizar, construir, divulgar e/ou comercializar um carro?"

2. Após ouvi-los, argumente que essas são tarefas complexas, que exigem habilidades de seus profissionais e os informe que, segundo os estudos do psicólogo Gardner, existem muitas formas de inteligência. Revise com os alunos os tipos de empreendedorismo (empresarial, social e intraempreendedorismo) e as habilidades da Matriz do Século 21.

3. Convide-os para acessar o link <https://www.idrlabs.com/pt/inteligencias-multiplas/teste.php> e realizar o teste de Inteligências Múltiplas. Oriente os alunos para o compartilhamento de computadores e/ou smartphones caso haja necessidade.

4. Pergunte-os com uma escuta acolhedora:

- √ Todos somos inteligentes e podemos ser criativos. Através do teste desenvolvido pelo Psicólogo Howard Gardner, qual



tipo de inteligência você descobriu possui?

- √ Quais características psicológicas o jovem e ousado estudante de engenharia João Gurgel possuía?
- √ João Gurgel era um visionário. Como classificamos os empreendimentos de Gurgel (empresarial, intraempreendedorismo ou social)? Justifique.

Parte 1 | 2º encontro: Identificação de problemas.

1. Prepare o ambiente para a transmissão do vídeo “História da Gurgel S/A no Brasil”, do canal Motor1.com Brasil (<https://www.youtube.com/watch?v=LpDIbYs4sqq>), informando-os brevemente sobre a primeira montadora de veículos nacionais.

2. Organize a turma em times, cada qual à volta de sua mesa de trabalho, de acordo com os tipos de inteligência revelados a partir do teste. Atente para a pluralidade dos times, com componentes de tipos de inteligência diferentes. Nesse momento os times devem fazer a leitura coletiva do caso de ensino O caso da Montadora Automobilística Nacional Gurgel: Sonhos de “fibra” não morrem.

3. Agora os times serão apresentados à Matriz SWOT (arquivo em anexo). Cada time deve receber um formulário e após receberem instruções devem preenche-lo e depois compartilhar com o restante da turma. Para estimulá-los, questione-os:

Como um grande nacionalista, qual era o principal conceito que o João Gurgel utilizou em seus processos criativos?

Quais eram as “forças” de Gurgel e sua montadora?

Quais eram as principais fraquezas da Montadora Gurgel S/A?

Quais situações atrapalharam a montadora ao longo dos anos?

Quais fatores favoreceram o desenvolvimento da montadora nacional Gurgel S/A?

Parte 2 | 3º encontro: Resolução de problemas.

1. Mantenha a organização da turma em times e retome com os estudantes as oportunidades levantadas através da Matriz SWOT.

Reforce que devemos considerar o contexto atual (a partir de 2022) para propor a resolução de problemas através da ferramenta brainstorming. Distribua os posts e as folhas e acorde um tempo específico para a missão: Sugerir ideias para um empreendedor do nosso tempo retomar o plano de produção de veículos totalmente nacionais.

Para ativar gatilhos de criatividade levante questões do tipo:

- √ sonho Gurgel, de fabricar carros elétricos populares, está fora de moda?
- √ Quais seriam os potenciais clientes da montadora Gurgel do século 21?
- √ Quais meios a montadora faria uso para se comunicar com seus clientes?
- √ Sugira estratégias para um bom relacionamento cliente-montadora.
- √ De onde viria o capital necessário para gerir uma



montadora privada no Brasil de hoje?

- √ Quais são os recursos físicos e humanos fundamentais para o funcionamento de uma montadora de veículos?
- √ Será que uma montadora de veículos pode segmentar atividades ou deve se responsabilizar por tudo que envolve criação, execução, marketing e venda de veículos?
- √ Se sim, quais são os principais parceiros desse empreendimento?
- √ Quais serão os principais custos da montadora Gurgel do nosso tempo? Considere direitos trabalhistas, respeito às leis ambientais e demandas dos consumidores.

2. A partir do compartilhamento de resultados os times devem realizar o preenchimento do formulário do Modelo de Negócios Canvas (em anexo).

Depois devem compartilhar e discutir os modelos apresentados com o restante da turma.

REFERÊNCIAS

Gurgel Clube
<http://www.gurgelclube.com.br/novosite/index.php/sobre-a-gurgel/atrajectoria-da-industria-de-veiculos-gurgel/>

Marcolin, Neldson. A história de uma marca. Como Gurgel conseguiu fabricar carros totalmente brasileiros. **Revista Eletrônica Pesquisa FAESP**. Edição 104, out. 2004. (<https://revistapesquisa.fapesp.br/a-historia-de-uma-marca/>)

CAVALHEIRO, G. M.; MARIANO, S. R. H. **Fundamento de empreendedorismo**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 1).

CAVALLO, C.; LUCK, E. H. O método de caso de ensino. In: **Design e ofícios artesanais na educação**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 9).

CUNHA, R. M.; MANCEBO, R. C. **Modelagem de negócio**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 5)

CUNHA, R. M.; MARIANO, S. R. H.; CAVALLO, C. **Criatividade e Atitude empreendedora**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 3)

LOPES, L. A. C.; CRUZ, E. P. **Finanças e viabilidade de projetos**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 7)

MORAES, J.; PINTO, V. R. R. **Práticas e processos de gestão**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 2)

MOREIRA, C. **Comunicação e marketing digital**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 6).



OLIVEIRA, M. A.; CARREIRO, E. L. P. **Práticas pedagógicas para educação empreendedora.** Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 4)

ROCHA, S. B.; CUNHA, R. M. **Elaboração de Produto Tecnológico Educacional.** Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 8)