

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

SANDRO RUDUIT GARCIA

GLOBAL E LOCAL:
*O novo pólo automobilístico de Gravataí
e suas implicações sociais e políticas*

VOLUME I

**Porto Alegre
2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

SANDRO RUDUIT GARCIA

GLOBAL E LOCAL:
*O novo pólo automobilístico de Gravataí
e suas implicações sociais e políticas*

VOLUME I

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

Orientadora
Dra. Sônia Guimarães

Porto Alegre
2006

Para Celoni e Alzemiro,
Que me ensinaram o Norte
Para Simone,
Que me ajuda a navegar

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, minha casa na Graduação em Ciências Sociais e nas diferentes etapas de Pós-Graduação, desenvolvidas no PPGS. Nessa trajetória, Profa. Sônia Guimarães (PPGS/ UFRGS) tem contribuição inestimável, desde o curso de graduação. Sublinho, também, a contribuição dos professores Valmíria Piccinini (PPGA/ UFRGS), José Ricardo Ramalho (UFRJ), Paulo Zawislak (PPGA/ UFRGS), Cinara Rosenfield (PPGS/ UFRGS), Anita Brumer (PPGS/ UFRGS), Élide Liedke (PPGS/ UFRGS), Mauro Roesse (Dep. Sociologia/ UFRGS) e Marco Aurélio Santana (UNIRIO), bem como de colegas e amigos, Gilson de Oliveira Lima (IPA), Pedro Robertt Niz, Gabrieli dos Anjos (FEE/RS), Luiz Ernesto Brambatti (UCS), Acácia Maduro (SJSP/RS), Paulo Herbert Curtinaz da Silva, Adriana Aurélio de Melo, Francisco Xavier Freire Rodrigues (UCS), Alexandre Medeiros e Camila Gerber. Especial reconhecimento ao interesse, apoio e carinho de Simone, Celoni, Alzemiro, Jéferson e Tamires. Grato ao CNPq que me ofereceu condições para a realização do estudo.

Muitos de nós nos sentimos presos às garras de forças sobre as quais não temos poder. Podemos sujeitá-las novamente à nossa vontade? Acredito que sim. A impotência que experimentamos não é um sinal de deficiências individuais, mas reflete a incapacidade de nossas instituições. Precisamos reconstruir as que temos, ou criar novas. Pois a globalização não é um acidente em nossas vidas hoje. É uma mudança de nossas próprias circunstâncias de vida. É o modo como vivemos agora (GIDDENS, 2002, p.29).

RESUMO

O estudo tem como questão central o debate sobre as características do processo de globalização e das implicações sociais que dele decorrem para a esfera local. O argumento desenvolvido na análise é de que o processo de globalização seria modelado não apenas por diferentes contextos institucionais, mas também por recursos e por estratégias dos atores sociais implicados. Se, por um lado, o processo de globalização significaria a imposição de novas formas tecnológicas e organizacionais e de novas regras econômicas, por outro lado, interagiria com conjunturas políticas e de mercado, com os diferentes recursos dos atores sociais e com valores e ideologias locais, configurando realidades diversas e processos contraditórios de mudança social. Neste sentido, as mudanças decorrentes da presença de agentes globais conteria, potencialmente, riscos e oportunidades cuja realização dependeria da capacidade dos atores locais de interagir com aquelas forças e agentes. As relações de poder entre atores globais e locais seriam assimétricas, submetendo estes a intensas e inesperadas mudanças que podem ser traumáticas. Contudo, os atores locais tenderiam a reagir, nas possibilidades de seus recursos e nos horizontes de seus valores, às novas regras e condições, tentando criar alternativas e, com isso, beneficiar-se das novas relações que se estabelecem. Ao sublinhar a complexidade, a contingência e a diversidade das relações global-local, o enfoque teórico-interpretativo adotado no estudo questiona argumentos de que a globalização decorre puramente da “lógica” ou dos “interesses do capital” ou de que as forças da globalização estimulariam integração econômica e social, com efeitos homogêneos. A questão das relações global-local é discutida mediante a análise da instalação, no ano de 2000, do novo pólo automobilístico de Gravataí (RS) – liderado por uma unidade montadora da General Motors do Brasil (GMB) - e de seus reflexos na reestruturação do processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego em empresas fornecedoras locais. Apesar de, no caso em estudo, a GMB não desenvolver programas de apoio à capacitação de fornecedores e de as instituições locais mostrarem-se tímidas e seletivas relativamente a essa tarefa, a montadora requer novos padrões de escala de compras, de qualidade dos componentes, de custos e preços e de valor agregado ao produto, que tendem a estimular a expansão das atividades, a reestruturação do processo produtivo e a flexibilização das relações de trabalho e de emprego, em empresas locais. Ademais, as mudanças verificadas nas empresas locais tendem a assumir diferentes trajetórias que variam de acordo com os seus recursos e estratégias (capital, tipo de produto e tecnologia, experiência no mercado global). Tais constatações autorizam concluir que o processo de globalização é uma imposição, porém, ele não se desenvolve de maneira unilateral, nem produz efeitos homogêneos sobre os atores locais, requerendo destes o aprendizado sobre como mover-se nessa nova realidade e dela obter benefícios coletivos.

Palavras-chave: globalização; cadeia automotiva; reestruturação produtiva; relações de trabalho e emprego; instituições locais.

ABSTRACT

The study discusses characteristics of the process of globalization and its social implications at the local level. The argument is that the process of globalization is influenced by local institutions and by resources and strategies from social actors. If, on the one side, globalization would mean the imposition of new technological and organizational forms, as well as new economic rules, on the other side, it would interact with political and market situations, with resources of different social actors and with local values and ideologies, configuring different realities and contradictory processes of social change. The changes occurring as a result of the presence of global agents would contain, potentially, risks and opportunities whose attainment would depend on the local actors' capacity to interact with global agents. The relationship between global and local actors is unbalanced, submitting the latter to intense and unexpected changes which can be traumatic. However, the local actors would tend to react to the new rules and conditions within the possibilities of their resources and within the horizons of their values trying to create alternative options and therefore to benefit from the changes. In emphasizing the complexity, the contingency and the diversity which characterize the relationships global-local, this study questions the arguments both that globalization is a simple result of the "logic" or "interests of capital" and that globalization would produce homogeneous effects. The global-local issue is discussed analyzing the implantation, in 2000, of the new automotive complex of Gravataí, in the state Rio Grande do Sul – headed by General Motors of Brazil (GMB). The study focuses mainly on the implications of the process as regards restructuring as well as the relationship between labor and employment conditions in local provider firms. Despite not receiving support from GM or from local institutions regarding skilling, the providers are required to adopt new standards concerning quality and productivity which tend to stimulate restructuring, flexibility, work and employment relations. The changes in the local providers tend to follow different trajectories, which vary according to their resources and strategies (capital, product, technology and experience in global market). In short, the findings suggest that globalization is an imposition, however, it is not an uniform or unilateral process in its effects on local actors, but requires that they learn how to act in the new economic and social reality in order to benefit collectively from this process.

Key words: globalization; automotive chain; restructuring; relation of labor and employment conditions; local institutions.

SUMÁRIO

VOLUME I

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO	15
1 GLOBALIZAÇÃO E IMPLICAÇÕES SOCIAIS	34
1.1 O DEBATE SOBRE GLOBALIZAÇÃO	37
1.1.1 <i>Perspectiva de continuidade</i>	40
1.1.2 <i>Perspectiva de ruptura</i>	46
1.1.3 <i>Definição de globalização</i>	53
1.2 QUESTÕES PARA ANÁLISE SOBRE NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS	58
1.2.1 <i>Mudanças nas empresas</i>	67
1.2.2 <i>A montadora</i>	78
1.2.3 <i>As instituições locais</i>	84
1.2.4 <i>Os recursos e as estratégias das empresas locais</i>	89
2 AGENTES GLOBAIS, CONTEXTOS LOCAIS E NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS	96
2.1 GLOBALIZAÇÃO E O SETOR AUTOMOBILÍSTICO	98
2.2 EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	115
2.3 O CASO DO BRASIL	127
2.4 NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS E SUAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS	143

VOLUME II

3 O NOVO PÓLO AUTOMOBILÍSTICO DE GRAVATAÍ	161
3.1 COMPLEXO INDUSTRIAL AUTOMOTIVO DE GRAVATAÍ	165
3.2 PROCESSO PRODUTIVO E RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO	181
3.3 MUDANÇAS RECENTES NO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ E NO SETOR METAL- MECÂNICO LOCAL	216
4 EMPRESAS LOCAIS	254
4.1 A MONTADORA, AS INSTITUIÇÕES LOCAIS E OS RECURSOS DAS EMPRESAS	257
4.2 REESTRUTURAÇÃO NAS EMPRESAS LOCAIS	289
4.3 RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO NAS EMPRESAS LOCAIS	317
CONCLUSÕES	353
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	370

LISTA DE TABELAS

1 - Número de autoveículos e de habitantes por autoveículo das principais frotas circulantes mundiais	101
2 - Países fabricantes de autoveículos (1993-2003)	104
3 - Desempenho de montadoras selecionadas – 1992 a 2001	106
4 - Desempenho do setor automobilístico no Brasil (1995-2003)	139
5 - Desempenho do setor de autopeças no Brasil (1993-2003)	142
6 - Desempenho das principais montadoras no Brasil – 2002	170
7 - Indicadores de desempenho da economia de Gravataí (1997-2003)	217
8 - Receita tributária no município de Gravataí em R\$ (1997-2004)	220
9 - Matrículas no ensino superior no Brasil, no Rio Grande do Sul e em Gravataí (2000-2002)	221
10 - Evolução do número de estabelecimentos e de trabalhadores no setor metal-mecânico em municípios selecionados (1999-2002)	228
11 - Evolução do faturamento (em R\$ 1000,00), do emprego e do faturamento por empregado (em R\$ 1000,00) nas empresas investigadas - 1999-2003	290

LISTA DE GRÁFICOS

1 - Evolução da produção de autoveículos no Brasil – 1957 a 1994 (em milhares)	131
2 - Investimento de montadoras no Brasil (1993-2003) – em US\$ milhões	134
3 - Desempenho do mercado de autoveículos no Brasil (1995-2003) – em milhares de unidades	137
4 - Empresas do setor de autopeças segundo a composição do capital	140
5 - Distribuição geográfica das empresas de autopeças	141
6 - Desempenho da General Motors do Brasil (1995-2003)	170
7 - Participação dos modelos no segmento de automóveis de uso misto da General Motors do Brasil, em 2004	172
8 - Evolução da produção no CIAG (2000-2004)	182
9 - Evolução do número de sócios do SMG	211
10 - Pavimentação em Gravataí - 1998-2004 (Km)	220
11 - Dificuldades das empresas locais para fornecimento global	225
12 - Evolução do PIB a preços de mercado em municípios selecionados – 1997 a 2002 (R\$)	230
13 - Evolução do tamanho dos estabelecimentos na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002	231
14 - Evolução da instrução dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002	233

15 - Evolução das faixas etárias dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002	234
16 - Evolução da composição por sexo dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002	236
17 - Evolução das faixas de remuneração dos trabalhadores (em salários mínimos) na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002	237

LISTA DE QUADROS

1 - Principais novas plantas no Brasil	145
2 - Sistemistas no condomínio industrial em Gravataí	186
3 - Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG)	198
4 - Contrato e Acordo Coletivo de Trabalho do CIAG – cláusulas selecionadas	201
5 - Mudanças nas convenções coletivas de trabalho (1999-2003)	241
6 - Identificação das empresas locais	268
7 - Relações de fornecimento nas empresas locais	274
8 - Relações com instituições locais	283
9 - Reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo	302
10 - Relações de trabalho e de emprego	320
11 - Mudanças nas empresas locais	337

LISTA DE FIGURAS

1 - Complexo Industrial Automotivo de Gravataí	166
2 - Modelo Celta	171
3 - Condomínio industrial	183
4 - Cadeia produtiva investigada	266

INTRODUÇÃO

Importantes analistas sociais - como Ulrich Beck e Boaventura Santos, para citar apenas dois exemplos – vêm reconhecendo a configuração de uma nova realidade social: atores sociais viriam orientando suas ações com base em referências situadas em uma esfera transnacional de poder político e econômico, saltando fronteiras nacionais. O avanço do debate relativo à chamada globalização veio mostrar não apenas que o fenômeno ganha força e abrangência, mas também que o mesmo contém riscos e oportunidades aos atores sociais implicados. Globalização abrigaria diferentes faces e dimensões da realidade – econômicas, políticas, culturais e sociais. O problema central que fundamenta a discussão do presente estudo poderia ser resumido na seguinte indagação: *quais as características do processo de globalização e que implicações sociais dele decorreriam para a esfera local?* Posto de outra forma: Seriam as forças da globalização tão avassaladoras que se tornam capazes de produzir efeitos sociais homogêneos? Quanto dos efeitos positivos e/ou negativos decorreria de uma dinâmica incontrolável dos mercados e quanto decorreria das estratégias e dos recursos dos atores sociais, situados em contextos políticos e institucionais específicos?

Os embates intelectuais sobre globalização desenvolvem-se, resumidamente, por meio de duas perspectivas teórico-interpretativas – perspectiva de continuidade e perspectiva de ruptura – comportando diferentes tipos de argumentos. Certos analistas concebem a

globalização no contexto de uma nova etapa de internacionalização do capitalismo, revelando-se, no presente, mais *continuidades* do que rupturas. As teses de Hirst e Thompson (2001), de Chesnais (1996) e de Arrighi (1997) adquiriram notoriedade, ao tentar demonstrar, em tom pessimista, que o fenômeno não seria qualitativamente distinto das formas já existentes de expansão capitalista. A mundialização do capital – como preferem esses autores – seria um projeto comandado, com apoio dos governos de países centrais e de organizações multilaterais, pelos interesses e pela lógica dos grandes agentes financeiros e corporações industriais. Tais argumentos focalizam os processos de liberalização e de desregulamentação de mercados, de expansão de empresas multinacionais e de integração do sistema financeiro internacional, e suas repercussões em termos de concentração de capitais, de reprodução de desigualdades e exclusão social, de expansão de formas precárias de trabalho, de destruição de empregos, de eliminação de garantias que marcaram as relações salariais do Estado de Bem-Estar Social e de submissão dos atores locais ao sistema global.

Em oposição, há argumentos de que o fenômeno representaria uma descontinuidade face às formas anteriores de relações de troca internacional, com implicações significativas para a vida social. Tal perspectiva enfatiza as *rupturas* do processo. Parte dessa literatura, ilustrada pelos argumentos de Ohmae (1996) e de De Masi (2003), afirma, em tom otimista, que a globalização geraria crescimento econômico e bem-estar local, requereria a redução do papel das instituições nacionais (notadamente o Estado-Nação) e padronizaria o processo produtivo e as relações de trabalho, homogeneizando os sistemas produtivos e as instituições sociais e libertando o ser humano das angústias do trabalho enfadonho.

Mantendo a idéia de ruptura, mas reconhecendo as contradições da nova realidade, outro tipo de argumento é desenvolvido por autores como Castells (1999) e Giddens (1996, 2002). As mudanças sociais e econômicas da atualidade representariam uma descontinuidade histórica, uma vez que as atividades econômicas estariam estruturadas em redes e fluxos

globais de comunicação. A economia global teria “a capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária” (CASTELLS, 1999, p.111). Isso implicaria em transformações na esfera local e na experiência dos indivíduos, as quais não ocorreriam unilateralmente, nem homoganeamente. Ao contrário, envolveriam “uma mistura complexa de processos, que freqüentemente atua de maneira contraditória, produzindo conflitos, disjunções e novas formas de estratificação” (GIDDENS, 1996, p.13).

Estudos empíricos e reflexões teóricas, abordando diferentes ângulos das relações entre global e local, evidenciam a complexidade, as contradições e a diversidade, presentes em tais relações, contribuindo para uma maior precisão no exame do tema. À medida que o processo de globalização se consolida e que o debate avança, parece que o eixo da discussão dos cientistas sociais desloca-se de questões sobre a conveniência ou não de o País integrar-se ao sistema global, para questões relativas às formas de integração e seus efeitos sociais¹. O desafio ao analista social seria apreender, com alguma precisão, as características do processo, especialmente como os atores locais se movem e como poderiam beneficiar-se de cenários de globalização. Pode-se, desse modo, tentar contribuir para um diagnóstico mais preciso que permita aos governos e demais atores sociais implicados manejar esse novo e significativo fenômeno econômico-social.

O processo de globalização é, hoje, um fato. A busca e o acesso a novos mercados, o maior compartilhamento de valores e expectativas sobre cidadania (direitos políticos e civis, ao trabalho decente, à migração, de proteção à infância e mulheres, de patentes e propriedade intelectual, entre outros) e as possibilidades criadas pelas tecnologias da informação e comunicação, são condições de possibilidade para a maior interdependência entre economias e sociedades, motivando rápidos e, por vezes, surpreendentes processos de mudança social,

¹ É sintomático que o I Fórum Social Mundial de Porto Alegre falasse em “lutas antiglobalização”. O IV Fórum passa a debater “outras globalizações” (vide CATTANI, 2001). Sobre o debate acerca de estratégias e experiências de lutas sociais e trabalhistas por “outras globalizações”, ver Boaventura Santos (2005) e Negri e Cocco (2005).

instabilidade nos vínculos sociais e novas capacidades reflexivas dos atores individuais e coletivos. Contudo, o sistema global está distante de ser socialmente harmônico e convergente, em razão não apenas da divergência na dinâmica dos mercados nacionais e na moldura institucional dos países, afetando as formas de integração, como também pelo fato de que as relações de poder entre atores globais e locais são desiguais. Apesar das imposições do processo, as relações entre os atores sociais são dialéticas: a convivência com novas regras da arena global obriga os atores locais a procurar novos espaços, ajustando-se ao novo contexto. É verdade que esse movimento vem ocorrendo de forma lenta bem como tem significado o descarte de empresas, de setores econômicos, de trabalhadores e até de países, cujas capacidades são consideradas inúteis ou obsoletas. O processo de globalização é algo sobre o qual não se tem controle. Não é um “projeto”. Mas, pode-se interagir com o mesmo.

O argumento desenvolvido neste estudo é de que o processo de globalização seria modelado não apenas por diferentes contextos institucionais, como também por recursos e estratégias dos atores sociais implicados. Se, por um lado, o processo de globalização significaria a imposição de novas formas tecnológicas e organizacionais e de novas regras econômicas, por outro lado, ele interagiria com conjunturas políticas e de mercado, com os diferentes recursos dos atores sociais e com valores e ideologias locais. Neste sentido, as mudanças decorrentes da presença de agentes globais conteriam, potencialmente, riscos e oportunidades cuja realização dependeria da capacidade dos atores locais de interagir com aquelas forças e agentes. As relações de poder entre atores globais e locais seriam assimétricas, submetendo estes a intensas e inesperadas mudanças que podem ser traumáticas. Contudo, os atores locais tenderiam a reagir, nas possibilidades de seus recursos e nos horizontes de seus valores, às novas regras e condições, tentando criar alternativas e, com isso, beneficiar-se das novas relações que se estabelecem. Em suma, o processo de globalização seria, hoje, uma imposição – incompatível com anseios voluntaristas de controle

ou de negação do mesmo - que, no entanto, ofereceria alguma “margem de manobra” aos atores locais bem como poderia, em certos contextos, potencializar capacidades locais, configurando realidades diversas e mudanças sociais contraditórias e contingentes.

A questão proposta poderia ser exemplarmente discutida mediante o exame da instalação do novo pólo automobilístico de Gravataí², no ano de 2000, e suas implicações sociais, nas empresas locais. O pólo é liderado por uma unidade montadora da General Motors do Brasil (GMB), acompanhada de 17 fornecedores globais de sistemas e conjuntos do veículo, na forma de condomínio industrial. O estudo tem, portanto, como objeto teórico de análise, as conexões entre o global e o local, tomando-se, como campo de investigação empírica, a presença do pólo automobilístico de Gravataí e suas repercussões no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego em empresas locais.

A *relevância* de tal análise se expressa em diferentes aspectos do problema. O registro do que ocorre no setor automobilístico, mormente no novo pólo automobilístico de Gravataí, tomado como expressão do processo de globalização, oferece contribuições particularmente interessantes sobre a questão proposta.

Em meados da década de 1990, o processo de globalização atingiu, rápida e intensamente, o setor automobilístico, com a constituição de novos pólos de produção industrial, tendendo a diversificar e a desconcentrar a atividade de produção no setor (há novos competidores, modelos de produto e mercados consumidores). Este passa a ser marcado por uma nova geração de fábricas mais produtivas e flexíveis do que as plantas montadoras tradicionais, apoiando-se em referências competitivas e produtivas globais: diversificação e inovação de modelos; comercialização de modelos mundiais; segmentação de mercados de produtos; busca de maior integração entre empresas e entre mercados; maior

² O Município de Gravataí pertence à Região Metropolitana de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. É circundado pelos municípios de Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Glorinha, Novo Hamburgo, Sapucaia do Sul e Viamão.

flexibilidade e produtividade no processo produtivo; prospecção de mercados emergentes, com destaque para países em desenvolvimento como o Brasil. O País ajusta-se a esse processo por meio de políticas governamentais que favorecem a rápida abertura do mercado nacional de autoveículos e de autopeças (até então relativamente protegido) à competição internacional e a adoção de incentivos que levam à guerra fiscal entre estados e municípios para a atração de investimentos externos. Na segunda metade dos anos 1990, a disposição de montadoras (agentes da globalização) em investir no País, combinada com as políticas governamentais, refletiu-se, entre outros aspectos, em investimentos em uma nova geração de fábricas, implantadas fora do ABC paulista³, na segunda metade da década de 1990.

Trata-se de uma realidade paradoxal: paralelamente à abertura de novas plantas montadoras no interior de países desenvolvidos e em países em desenvolvimento (Brasil, México, Coréia do Sul, China, países do Leste Europeu e outros), ocorre o fechamento de fábricas em tradicionais regiões de produção industrial, nos países de mercado maduro (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha e outros). Se é verdade que certas regiões tornam-se atraentes para as montadoras pelo potencial crescimento de seus mercados e pelos baixos custos de produção, recebendo novos capitais e tecnologias que se refletem em chances de desenvolvimento da atividade econômica local e de integração à economia global, também o é que outras regiões vêm-se dramaticamente ameaçadas pelo movimento das montadoras e dos prejuízos daí decorrentes, notadamente o desemprego⁴. Uma inflexão desse tipo explicita o desafio permanente de formulação de estratégias de sobrevivência das

³ Área geográfica constituída pelos municípios de Santo André, de São Bernardo do Campo e de São Caetano do Sul, pertencentes à Região Metropolitana de São Paulo. Esses municípios caracterizam-se por concentrar a maior parte das montadoras implantadas no Brasil.

⁴ Grandes corporações automobilísticas têm anunciado intensos processos de reestruturação e de cortes de empregos em plantas situadas em países de mercado maduro. Em 2005, a *General Motors Corporation* anuncia que procederá a demissão, até o ano de 2008, de 30 mil empregados e o fechamento de 5 unidades, nos Estados Unidos. A medida depende de acordo com o *United Auto Workers* (UAW), que já negociou com a montadora a redução de US\$ 1 bilhão nos gastos com seguro saúde naquele país, tendo em vista a elaboração de um plano de demissões voluntárias e de aposentadorias. No mesmo ano, a Ford anuncia o corte de 25 mil empregos nos Estados Unidos e a Volkswagen, de 20 mil empregos, até 2008 (Correio do Povo, 11.02.06, p.9).

localidades, no contexto de instabilidade e de mobilidade impostos pelo processo de globalização.

Ademais, o setor automobilístico, constituído por oligopólios globais, tem sido objeto privilegiado de estudo sobre as transformações no mundo do trabalho no Brasil, em razão não apenas de ser um dos mais dinâmicos da economia do País, achando-se plenamente integrado ao mercado global, mas também porque vem sendo portador de significativas mudanças nas instituições da esfera do trabalho, notadamente na Região do ABC paulista⁵. O que ocorre em termos de transformações tecnológicas e organizacionais e de mudanças nas relações de trabalho no setor automobilístico tende a ser referência para os demais setores da atividade econômica. De fato, os números sobre essa indústria são contundentes. No Brasil, as montadoras e as empresas de autopeças empregavam juntas, no ano de 2003, mais de 250 mil trabalhadores e faturaram cerca de US\$ 29 bilhões anuais bem como representaram cerca de 14% das exportações. O Brasil é um dos dez maiores produtores mundiais de automóveis, produzindo mais de dois milhões de unidades ao ano, e um dos dez maiores mercados mundiais, com frota de mais de 21 milhões de veículos. Somente o setor automobilístico representava, no ano de 2003, 10,6% do PIB brasileiro. Os investimentos estrangeiros de montadoras e de empresas de autopeças no País totalizaram mais de US\$ 26 bilhões, no período de 1995 a 2003 (ANFAVEA, 2004; SINDIPEÇAS, 2004).

⁵ Cabe referir a intensa preocupação de estudiosos sobre o trabalho com os novos pólos automobilísticos, expressa na constituição de diferentes grupos de pesquisa e/ ou na mobilização de pesquisadores em investigações mais ou menos sistemáticas sobre o tema: há os estudos de Glauco Arbix (USP) sobre o desenvolvimento regional; de José Ricardo Ramalho (UFRJ), de Alice Rangel de Paiva Abreu (UFRJ) e de Marco Aurélio Santana (UNIRIO), no Rio de Janeiro; de Paulo Zawislak (UFRGS), no Rio Grande do Sul; de Sílvia Araújo (UFPR), no Paraná; de Magda Neves e de Antônio Moreira de Carvalho Neto (PUC-MG), em Minas Gerais; de Rosana Ribeiro (UFU), em Goiás. Há ainda um grupo nacional de pesquisas sobre o tema, liderado por Iram Jácome Rodrigues (USP), por José Ricardo Ramalho e por Marco Aurélio Santana. Especificamente sobre o setor de autopeças, há o grupo liderado por Mário Salerno e Mauro Zilbovícius, na USP. No âmbito internacional, os encontros regulares do GERPIISA, sob os auspícios de Robert Boyer, Michael Freyssenet e Yanick Lung, são uma referência importante. Esta é uma rede internacional de pesquisa sobre o setor, com sede na França. Nos Estados Unidos, há o *Motor Vehicle Program*, no MIT, que contrata e financia pesquisas sobre o setor.

É oportuno chamar a atenção para o fato de que o estudo focaliza um ângulo relativamente pouco explorado dos efeitos dos novos pólos automobilísticos: a reestruturação e as mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais. As análises sobre o setor automobilístico, no Brasil, têm privilegiado o que ocorre internamente às montadoras e nos sindicatos de trabalhadores. Quando se explora as empresas fornecedoras de autopeças, tende-se a examinar o setor no seu conjunto, sem maior detalhamento sobre o que está a ocorrer internamente aos fornecedores locais. Precisamente sobre os novos pólos automobilísticos, a carência desse tipo de análise é ainda mais acentuada. Note-se que, no ano de 2003, o setor de autopeças empregou cerca de 170 mil trabalhadores e faturou mais de US\$ 12 bilhões, contra cerca de 79 mil trabalhadores e US\$ 13 bilhões de faturamento, nas montadoras. O setor de autopeças experimenta, também, tendência de desconcentração industrial: o estado de São Paulo detinha 89% das empresas do setor, em 1993, reduzindo-se para 77%, em 2003 (SINDIPEÇAS, 2004). Daí a importância em registrar-se o que está a ocorrer nas empresas fornecedoras locais (outro ângulo das implicações sociais), em decorrência da presença de novos pólos automobilísticos, fora daquele estado.

No caso de Gravataí, a oportunidade de pesquisa é valiosa, em razão de permitir a investigação de uma das maiores (capacidade de produção de 120 mil unidades ao ano) e mais modernas unidades montadoras do País além de referir-se à corporação líder, em âmbito mundial, na venda de autoveículos - General Motors⁶. O investimento inicial foi de cerca de US\$ 600 milhões, aplicados pela montadora e pelos seus principais fornecedores, mediante contrapartida do Estado do Rio Grande do Sul, em empréstimos, em obras de infra-estrutura e em incentivo fiscal, e da Prefeitura Municipal de Gravataí, em concessão do terreno, em

⁶ A GM é líder mundial na venda de veículos automotores (*market share* de 13,9%), seguida pela Toyota, Ford e Volkswagen. Ela também fabrica veículos leves de combate em guerras, tais como o *Stryker*, produzido para o exército norte-americano, mediante contrato de 4 bilhões de dólares ao ano (Correio do Povo, 03/04/03, p.10).

isenção fiscal e em serviços urbanos⁷. O significativo volume de recursos deve-se às dimensões da fábrica e ao intenso uso de novas tecnologias (robótica e tecnologias da informação). Como já referido, o Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG) é organizado na forma de condomínio industrial, abrigando, no mesmo terreno, a montadora e seus principais fornecedores de sistemas (painéis, bancos e revestimento, iluminação e outros) bem como empresas de serviços de apoio à produção. Neste caso, o setor de autopeças local experimenta um novo momento: as empresas precisam atender às exigências globais de competitividade e de produtividade do novo pólo automobilístico, em razão de que vinham produzindo, predominantemente, para o mercado de reposição de peças, com menores exigências de qualidade e de custos, e para fabricantes locais de veículos pesados (máquinas agrícolas, ônibus e caminhões), com menores exigências de escala, de prazos de entrega e de flexibilidade do produto.

Considerando-se que a experiência de Gravataí constitui-se no contexto dos efeitos do processo de globalização assim como consiste em experiência econômico-social ilustrativa da nova realidade do setor no País, o caso em questão permite perscrutar indagações, tais como: Que fatores influiriam na decisão do investimento? Qual a estratégia competitiva e gerencial da montadora para mover-se na nova realidade do setor e que características produtivas seriam apresentadas pela fábrica? Que mudanças ocorreriam no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais, no novo contexto de referências competitivas e produtivas globais? Tais mudanças representariam padronização do processo produtivo e das relações de trabalho e de emprego (*best practices*) ou apresentariam efeitos e configurações diversas entre empresas? Caberia pensar-se: qual o papel não apenas da montadora, mas também das instituições locais e dos recursos e estratégias das empresas, na

⁷ A montadora realiza, em 2005-2006, novo investimento em Gravataí, atestando o sucesso do empreendimento: são US\$ 240 milhões, em novas instalações e equipamentos para a produção de um novo modelo que deverá ser comercializado em 2007. A capacidade instalada da fábrica passará de 120 mil para 200 mil unidades ao ano.

configuração dessas mudanças? Que oportunidades seriam abertas e que riscos seriam impostos para a esfera local? Em que medida os novos empregos e salários significariam avanços nas relações de trabalho e de emprego locais? Como o caso em questão se compararia com experiências similares, em termos de convergências e de divergências?

O *objetivo central* do estudo consiste, pois, em examinar aspectos do *processo de globalização*, tomando-se como referência a instalação do novo pólo automobilístico de Gravataí, e suas *implicações sociais para a esfera local*, em termos de reestruturação do processo produtivo e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego em empresas locais. Trata-se, mais especificamente, de analisar:

- A estratégia competitiva e gerencial da *montadora* e seu papel (cooperação/ parceria, imposição/ subordinação) na reestruturação do processo produtivo e na mudança das relações de trabalho e de emprego em empresas locais;
- As características das *instituições sociais e políticas locais* – governos, associações empresariais, centros de pesquisa, sindicatos de trabalhadores - e seu papel (ativo, passivo, indiferente) na reestruturação do processo produtivo e na mudança das relações de trabalho e de emprego em empresas locais;
- As características dos *recursos próprios e estratégias das empresas locais* - capital, tipo de produto e tecnologia, experiência no mercado global - e seu papel na inserção dessas empresas na cadeia de fornecimento e na reestruturação do processo produtivo e mudança das relações de trabalho e de emprego nas mesmas.

Neste caso, o estudo tem como referência a seguinte *hipótese de trabalho*, cujos pressupostos e conceitos acham-se desenvolvidos no Capítulo 1:

O *processo de globalização*, traduzido na presença de novos pólos automobilísticos que impõem referências competitivas e produtivos globais às empresas e aos trabalhadores,

vêm implicando na *reestruturação do processo produtivo* e na *mudança das relações de trabalho e de emprego nas empresas locais*. Porém, tais mudanças tendem a assumir características bastante heterogêneas que variam de acordo com uma complexa conjugação de fatores, nos seguintes termos:

- Quanto mais as montadoras se apóiem em estratégias competitivas e gerenciais voltadas para a qualidade e a inovação e cooperem com os diferentes segmentos da cadeia produtiva, tanto maiores serão as chances de reestruturação dos fornecedores locais e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. No entanto, quanto mais as montadoras se apóiem em estratégias competitivas e gerenciais voltadas para o volume e os custos do produto e imponham a competição por preço nos segmentos da cadeia, tanto menor será a probabilidade de reestruturação das empresas locais e de sua inserção na cadeia automotiva e dos trabalhadores obterem benefícios nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego.
- Quanto mais as instituições sociais e políticas forem ativas (governos, associações empresariais, sindicatos, centros de pesquisa), tanto maiores serão as chances de reestruturação dos fornecedores locais e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. Por outro lado, quanto mais as instituições sociais comportem-se de forma passiva ou indiferente, tanto menores serão as chances de reestruturação das empresas locais e de sua inserção na cadeia automotiva e dos trabalhadores obterem benefícios nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego.
- Quanto maiores os recursos das empresas locais (capital, tecnologia e valor agregado do produto, experiência no mercado global), tanto maiores serão as suas chances de

reestruturação técnico-organizacional e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. Entretanto, quanto mais as empresas locais forem desprovidas de recursos, menor a probabilidade de reestruturação e de inserção na cadeia automotiva, bem como se reduzem as chances dos trabalhadores obterem vantagens nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego.

Considerando-se os objetivos e as hipóteses do estudo, as *dimensões de análise* investigadas foram (a) as características do CIAG e o papel da montadora nas mudanças ocorridas nas empresas locais (uso de estratégias competitivas mais voltadas para a qualidade e a inovação do produto e para a cooperação/ parceria com fornecedores ou estratégias mais apoiadas no volume de produção, na redução de custos e na imposição de preços aos fornecedores); (b) as características das instituições locais e seu papel nas mudanças ocorridas nas empresas locais (caráter ativo/ apoio ou caráter passivo/ indiferente); (c) os recursos próprios e estratégias das empresas locais (mais ou menos experiência no mercado global, tipo de produto - tecnologia, valor agregado, importância na cadeia de fornecimento - capital social); (d) a reestruturação do processo produtivo em empresas locais; e (e) as mudanças nas relações de trabalho e de emprego em empresas locais.

As *unidades de análise* selecionadas foram a fábrica da *General Motors do Brasil* em Gravataí, o *sindicato de trabalhadores* (Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgica, Mecânica e de Material Eletro-Eletrônico de Gravataí) e *sete empresas locais*, fornecedoras de componentes em diferentes níveis e segmentos da cadeia produtiva. O sindicato selecionado situa-se no município de Gravataí e representa os trabalhadores do CIAG, bem como das demais empresas do setor metalúrgico, mecânico e eletroeletrônico daquele município.

As empresas locais selecionadas têm distintos tamanhos, fornecendo diferentes tipos de produto (variável complexidade tecnológica, valor agregado e importância para a cadeia de fornecimento), distribuídos em três níveis da cadeia: um grande fabricante de sistemas de barra homocinética e de eixo dianteiro (I nível da cadeia); um grande fabricante de sistemas de direção (I nível da cadeia); um pequeno fabricante de usinados de precisão (II nível da cadeia); um médio fabricante de usinados e forjados (II nível da cadeia); um médio fabricante de componentes de borracha (II nível da cadeia); um médio fabricante de escovas de carvão e porta escovas (II nível da cadeia); e um micro-fabricante de usinados de baixa precisão (III nível da cadeia). Todas são fornecedoras situadas fora do condomínio industrial (os chamados *off-site*), sendo duas de grande porte (mais de 500 empregados), três de médio porte (de 50 até 500 empregados), uma de pequeno porte (de 5 até 50 empregados) e uma microempresa (até 5 empregados). As empresas estão domiciliadas na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). O contato inicial com as mesmas foi realizado a partir de uma lista de fabricantes de componentes automotivos, elaborada pelo Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (G-CARS/ PPGA/ UFRGS), tendo em vista, como antes especificado, a seleção de unidades com características variáveis. Outrossim, foram selecionados fornecedores das primeiras empresas visitadas, com indicações de seus informantes, tendo em vista acompanhar diferentes elos da cadeia produtiva e variar os níveis de recursos das empresas.

Assim, as empresas locais pesquisadas detêm distintos níveis de recursos (capital, tecnologia e valor agregado do produto, experiência no mercado internacional), permitindo tentar verificar, como proposto nas hipóteses, uma possível relação entre os níveis de recursos e estratégias das empresas, por um lado, e as trajetórias dos processos de reestruturação e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego, por outro. Ademais, pode-se tentar

apreender possíveis diferenças nos papéis da montadora e das instituições locais para as mudanças nas empresas, considerando-se os seus níveis de recursos.

A coleta de dados apoiou-se em três técnicas de investigação do universo empírico:

- *Dados secundários.* Com o propósito de contextualizar o caso investigado e de obter informações complementares sobre as unidades de análise selecionadas (GMB, empresas locais e sindicato), em termos das condições de competição no mercado, das características tecnológicas, organizacionais e do emprego no setor automobilístico, do papel das instituições sociais e políticas locais e nacionais e das mudanças no setor metal-mecânico local, foram examinados documentos e levantadas estatísticas e depoimentos em publicações impressas e eletrônicas:

- *Documentos e legislação:* Termo de Compromisso entre GMB e Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Termo de Compromisso entre GMB e Prefeitura Municipal de Gravataí, Projeto do CIAG, Contrato Coletivo de Trabalho do CIAG, Convenções Coletivas de Trabalho (1999-2004) dos metalúrgicos de Gravataí e de Porto Alegre (empresas locais), Fundopem RS, Fomentar RS, Caixa RS, Regime Automotivo de 1995;
- *Sobre o setor automobilístico:* Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos (IGEA), Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Sócio-Econômicas (DIEESE), Sindicatos dos Metalúrgicos de Gravataí, Central Única dos Trabalhadores (CUT), Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), Sindicato dos Fabricantes de Autopeças (SINDIPEÇAS) e outras fontes;
- *Sobre a atividade produtiva do Rio Grande do Sul e de Gravataí:* Fundação de Economia e Estatística (FEE RS), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Secretaria Municipal de Indústria e Comércio de Gravataí (SMIC), Secretaria Estadual de Desenvolvimento e

Relações Internacionais (SEDAI), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, jornais locais Correio do Povo e Zero Hora;

- *Sobre o setor metal-mecânico local (empresas locais):* Relatório Anual de Informações Sociais, Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS MTE). Paralelamente à investigação do que ocorre internamente às empresas locais, foram coletados dados agregados sobre o setor metal-mecânico em municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre, relativos ao período de 1999 a 2002. Foram consultados, ainda, informes do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Eletro-Eletrônico (SINMETAL).
- *Observação.* Visitou-se, com o acompanhamento de representantes da empresa, a planta montadora da GMB em Gravataí, tendo em vista a observação das características organizacionais e tecnológicas do processo produtivo e das condições de trabalho (em outubro de 2002 e em setembro de 2003). Foram visitadas, também, as plantas de duas empresas locais (uma fabricante de componentes de borracha e uma fabricante de usinados de baixa precisão), com o acompanhamento de seus respectivos representantes.
- *Entrevistas.* Realizaram-se 14 entrevistas em profundidade, a partir de roteiro semi-estruturado, com informantes da montadora, das empresas locais e do sindicato de trabalhadores:
 - *GMB:* foram entrevistados um informante/ gerente do Setor de Produção e Controle de Materiais e um informante/ gerente do Banco de Seletividade, tendo em vista esclarecer aspectos das características tecnológicas e organizacionais da montadora e do condomínio industrial, das condições de emprego e de trabalho da mão-de-obra, das relações com as empresas fornecedoras e da natureza da relação da empresa com o movimento sindical. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2003. Outra fonte de dados foi uma palestra proferida pelo Diretor de Assuntos Institucionais da GMB, Luiz Moan, realizada

em maio de 2002, na Assembléia Legislativa do RS, focalizando aspectos das condições de instalação e repercussões da presença da empresa no Estado (total de 4h de gravação fora do CIAG, mais anotações de entrevistas realizadas na fábrica, onde não foi possível gravação)⁸;

- *Empresas Locais*: foram entrevistados, no período de outubro de 2003 a junho de 2004, diretores e gerentes financeiros, comerciais e de recursos humanos das sete empresas locais pesquisadas, tendo em vista coletar dados acerca das relações com clientes, das relações com instituições locais, das características e das mudanças na tecnologia e na organização do trabalho e da produção e das relações de trabalho e de emprego nas empresas. Entrevistou-se, também, uma trabalhadora da grande fabricante de sistemas de direção. As entrevistas nas empresas locais totalizaram 14h de gravação. Informações complementares foram obtidas em material de divulgação das empresas;
- *Sindicato dos Metalúrgicos de Gravataí*: foram realizadas entrevistas (6h de gravação) com o diretor de patrimônio (em julho de 2003) e com o diretor administrativo (em agosto de 2003) do sindicato de trabalhadores, bem como com um operário e representante sindical na montadora (em julho de 2003), tendo em vista esclarecer aspectos do Contrato Coletivo de Trabalho, das condições de emprego, das estratégias de negociação e conflito com a montadora, com sistemistas e com empresas locais, das pautas de reivindicação, das principais conquistas e prejuízos aos trabalhadores com o novo pólo industrial, das relações com outros sindicatos e instituições sociais e políticas.

As dimensões de análise selecionadas para estudo e seus respectivos indicadores e fontes de dados são esquematizados no quadro abaixo:

⁸ Cumpre notar as dificuldades na obtenção de dados relativos à montadora: há restrições de agenda dos informantes, de registro das entrevistas (não se permite gravação na fábrica) e para entrevistar operários.

Dimensões de Análise	Indicadores	Fontes de Dados
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Características do CIAG e papel da montadora (cooperação/ parceria ou imposição de custos)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • dimensão do mercado e competição no setor; características e competitividade do produto; formas de comercialização; razões para a escolha de Gravataí (incentivos governamentais, vantagens locais); novas tecnologias; áreas mais robotizadas; estoques e variação na demanda; etapas do processo produtivo; estratégias participativas; políticas de treinamento; trabalho em equipe e polivalência; controle de qualidade; demandas de qualificação; perfil e recrutamento da mão-de-obra; remuneração e PCS; benefícios sociais; jornada de trabalho e banco de horas; comissão de fábrica e representação sindical; demandas dos trabalhadores, greves e paralisações; formas e critérios de seleção dos fornecedores; sistema de fornecimento e controle de qualidade; cooperação para desenvolvimento produto, treinamento, novos investimentos; vantagens e dificuldades da forma de condomínio industrial; capacitação de fornecedores; negociação de contratos; prazos de entrega; reajuste de preços; duração dos contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados secundários (anúários e publicações da ANFAVEA e do SINDIPEÇAS, termos de compromisso, projeto do CIAG, Contrato Coletivo de Trabalho e outros). • Entrevistas GMB, sindicato e empresas locais. • Observação.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instituições locais (ativas ou passivas/ indiferentes)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • cooperação com outras empresas ou clientes; participação em associações e sindicatos empresariais (IGEA, SINMETAL, SINDIPEÇAS e outros); programas e incentivos governamentais (federal, estadual e municipal); vínculos com universidades e centros de pesquisa; linhas de crédito; demandas das empresas locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados secundários (Fomentar RS, Fundopem RS, Caixa RS, informes IGEA, SINDIPEÇAS, SINMETAL). • Entrevistas empresas locais.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos próprios (mais amplos ou mais restritos)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • natureza e volume de capital; plantas; diversidade e complexidade da linha de produtos; principais clientes e mercados; tecnologia; capacidade de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas empresas locais.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reestruturação do processo produtivo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • desempenho da economia de Gravataí (PIB, alvarás, emprego, tributos, pavimentação, instrução, população); desempenho do setor metal-mecânico local (estabelecimentos, tamanho das empresas, emprego, certificação, dificuldades para fornecimento global); reestruturação nas empresas locais pesquisadas (faturamento, emprego, novos investimentos e tecnologias, novos produtos, programas de qualidade, estratégias participativas, programas de treinamento, planos de cargos e salários, estratégias para enfrentar a variação na demanda, atividades terceirizadas e frequência de recebimentos, produtividade da planta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados secundários (RAIS, FEE, IBGE, Prefeitura de Gravataí). • Entrevistas e observação empresas locais.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mudanças nas relações de trabalho e de emprego</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças no setor metal-mecânico (sexo, escolaridade, idade, rendimento, tipo de vínculo empregatício, carga horária semanal e tempo de permanência no emprego); mudanças nos direitos, benefícios e garantias nas relações de trabalho; mudanças nas empresas locais pesquisadas (critérios de recrutamento e perfil da mão-de-obra, formas de remuneração e de vínculo empregatício, rotatividade, jornada de trabalho, piso salarial, benefícios sociais e demandas dos trabalhadores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados secundários (RAIS, Convenções Coletivas de Trabalho 1999-2004). • Entrevistas nas empresas locais e no sindicato de trabalhadores.

O texto estrutura-se em quatro capítulos e, ao final, apresentam-se conclusões do estudo. No primeiro capítulo, discutem-se diferentes perspectivas e abordagens teóricas no debate sobre globalização, bem como questões para debate e análise sobre os novos pólos automobilísticos (reestruturação e mudanças nas empresas locais, papel da montadora no processo de mudanças, papel das instituições locais e papel dos recursos e estratégias das empresas). Daí, são extraídos o enfoque e os pressupostos teóricos adotados no estudo e a definição dos conceitos centrais da análise (globalização, cadeia produtiva, relações interfirmas, reestruturação do processo produtivo, relações de trabalho e de emprego), tendo em vista fundamentar a hipótese de trabalho, objeto de discussão empírica nos capítulos posteriores.

O Capítulo 2 é dedicado à análise de aspectos dos novos pólos automobilísticos, expressão do processo de globalização, e suas implicações sociais, mediante o exame do que ocorre no Brasil e em outros países (Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Alemanha Oriental, México e China), permitindo contextualizar o caso investigado na realidade do setor. Consideram-se as diferentes estratégias das montadoras e o papel dos governos nacionais e das instituições sociais e políticas locais (subnacionais) nos processos de constituição dos novos pólos automobilísticos. Trata-se de mostrar constrangimentos e imposições dos mercados globalizados, bem como as diferentes estratégias de montadoras e de governos e as características das instituições sociais e políticas locais.

No Capítulo 3, analisam-se aspectos do processo de instalação e as características produtivas, organizacionais e das relações de trabalho e sindicais no novo pólo automobilístico de Gravataí - cuja operação iniciou-se no ano de 2000 - tomado como expressão do processo de globalização. Consideram-se a estratégia competitiva e produtiva da montadora - relacionada às pressões e referências globais - e as vantagens competitivas locais (especialmente os incentivos fiscais), na configuração do pólo industrial. Discutem-se, ainda,

dados agregados sobre o desempenho da atividade produtiva e industrial do município de Gravataí e sobre as mudanças do setor metal-mecânico local relativamente às empresas e ao comportamento do emprego, no período de 1999 a 2002, em municípios afetados pelo empreendimento: Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo. Analisam-se, também, as mudanças nas convenções coletivas de trabalho do setor, tendo em vista identificar vantagens e prejuízos aos trabalhadores das empresas locais em termos dos direitos, benefícios e garantias nas relações de trabalho, considerando-se o período de 1999 a 2004.

O Capítulo 4 tem por objetivo perscrutar os *efeitos sociais locais* decorrentes da presença do *novo pólo automobilístico de Gravataí*, focalizando-se a reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo e as mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas fornecedoras locais pesquisadas. Trata-se de mostrar os efeitos a) dos padrões globais de produção exigidos pela montadora, b) das instituições locais e c) dos recursos e estratégias das empresas, sobre os processos de reestruturação e de mudança nas relações de trabalho e de emprego nas empresas fornecedoras locais.

Ao final, resumem-se os principais resultados da pesquisa, tentando evidenciar a complexidade, a diversidade e a contingência do processo de globalização, assim como os riscos impostos e as oportunidades abertas aos atores locais, quando são retomados os questionamentos propostos nesta introdução.

Capítulo 1

GLOBALIZAÇÃO E IMPLICAÇÕES SOCIAIS

Como que num prenúncio, no debate sociológico clássico encontram-se elementos, ainda que rudimentares, face aos limites de uma ótica baseada em sociedades nacionais e relativamente estáveis e homogêneas *vis-à-vis* as sociedades atuais, sobre a possibilidade de configuração de um mercado global e sobre as implicações sociais daí decorrentes.

Marx anunciava a progressiva unificação de economias nacionais rumo a um mercado mundial, seguida de uma luta proletária mundial em reação às implicações deletérias da expansão do capitalismo aos trabalhadores. Os agentes capitalistas deteriam a capacidade de revolucionar continuamente os instrumentos de produção – notadamente a tecnologia - requerendo a integração e a exploração de novos mercados. Isso implicaria, ao operário, em condições de vida cada vez mais precárias. Essa homogeneização econômica e social se refletiria na unificação das lutas operárias em âmbito nacional e, depois, quiçá, mundial (MARX, 1999⁹; MARX e ENGELS, 2004¹⁰).

Weber rejeitaria motivações unilaterais, ou que privilegiassem dimensões econômicas, na expansão de mercados capitalistas. Nesse debate, reconhece uma lógica multidimensional

⁹ Primeira edição, em alemão, publicada em 1867.

¹⁰ Primeira edição, em alemão, publicada em 1848.

na tessitura das sociedades modernas, marcadas antes por probabilidades do que pelas certezas. Trata-se de um esforço interpretativo que, entre outros aspectos, tenta demonstrar o papel dos valores, das crenças e das comunidades na moldura das instituições econômicas e das formas e intensidade da competição nos mercados, orientados por fins racionais. Essas dimensões da realidade social nem sempre convergiriam entre si (WEBER, 2003¹¹ e 2004¹²).

Durkheim (1999)¹³ alertava para a crescente especialização e divisão do trabalho no processo de desenvolvimento da sociedade industrial cujas conseqüências transcenderiam à esfera econômica, atingindo as mais diferentes regiões da sociedade: mudanças culturais, novas funções políticas, diferenciação e novas atividades sociais. Essa nova complexidade adquirida pela realidade social não ocorreria sem conflitos, sem entrechoques. Todavia, as instituições sociais saberiam superar as dificuldades, devolvendo à sociedade equilíbrio e estabilidade.

Esse debate já foi bastante desenvolvido, dispensando considerações mais detalhadas. O que importaria sublinhar neste momento é a percepção daqueles autores, por diferentes trajetórias, da tendência ao desenvolvimento de processos de difusão de características das sociedades capitalistas/ modernas/ industriais, implicado em novas escalas de organização social. Outro aspecto a destacar refere-se à concepção dos autores de que tais processos seriam acompanhados de novos conflitos sociais. A Sociologia Clássica protagonizou questionamentos que tentam superar diagnósticos de época, em favor de considerações mais abstratas sobre a realidade social. Tal legado deixa, entre outras contribuições, a idéia de que os processos de mudança social não são fáceis, ocorrendo em meio ao sacrifício de diferentes setores e segmentos sociais.

¹¹ Primeira edição, em alemão, publicada em 1904-5.

¹² Primeira edição, em alemão, publicada em 1921.

¹³ Primeira edição, em francês, publicada em 1893.

A Sociologia Contemporânea absorve essas contribuições, tentando avançar na direção de análises capazes de incorporar, entre outros aspectos¹⁴, desafios e perplexidades do processo de configuração da “sociedade global”, para além das fronteiras e das categorias de entendimento de âmbito nacional (BECK, 1999; IANNI, 2001; SANTOS, 2002). A partir da década de 1990, uma ampla profusão de estudos tem demonstrado que a chamada globalização vem produzindo mudanças sociais tão importantes quanto controversas. O processo de constituição de um sistema global (HABERMAS, 2001; THERBORN, 2000), cuja novidade¹⁵ estaria, entre outros aspectos, na integração de mercados financeiros mundiais, na expansão das trocas comerciais internacionais¹⁶ e na nova mobilidade e geografia dos capitais produtivos em âmbito global - movimentos possibilitados pelas tecnologias da informação (CASTELLS, 2000; GILPIN, 2004; STIGLITZ, 2003) - tem sido acompanhado de reações e de contestações políticas e culturais, no âmbito nacional e local (HELD, 2000; HELVACIOGLU, 2000; JAMESON, 2001; ROBERTSON, 2000). Estas novas dinâmicas viriam promovendo novas desigualdades, exclusões e formas de controle social, bem como novos conflitos e arenas de lutas entre atores sociais e novos espaços institucionais (BAUMAN, 2005; BOURDIEU, 2000; CASTEL, 1998; CASTELLS, 1999 e 2000; GIDDENS, 1996; TOURAINE, 2003).

Integração e flexibilidade, instabilidade e risco, fragmentação e diversidade, fluxos e redes, são categorias de entendimento que vicejam no esforço de analisar um mundo em processo de globalização. Neste sentido, há questões que ocupam centralidade no exame do

¹⁴ Para uma análise dos diferentes desafios enfrentados pela Sociologia Contemporânea, ver Levine (1997). Para uma instigante análise, no âmbito do Brasil, dos desafios e possibilidades sociais e intelectuais propostos pelas tecnologias da informação, pela biotecnologia e pela nanotecnologia, ver Lima (2005).

¹⁵ Neste particular, Habermas (2001, p.84-5) é categórico: “A dimensão mais importante constitui uma globalização econômica cuja novidade em termos qualitativos não pode hoje ser de modo algum posta em questão: as transações econômicas globais, comparadas às atividades voltadas para o nacional, movimentam-se em um nível nunca antes atingido e influenciam – de modo imediato e mediato – as economias nacionais em uma escala até então desconhecida”.

¹⁶ Um fato importante no comércio mundial, a partir da década de 1980, foi a maior participação dos produtos manufaturados nas exportações dos países em desenvolvimento: representavam apenas 20% das exportações em 1980 (US\$ 115 bilhões), crescendo para 70% em 2000 (US\$ 1,3 bilhão) (UNCTAD, 2004).

conceito, tais como: Que implicações sociais decorrem desse processo para a esfera local? Que oportunidades seriam abertas e que riscos seriam impostos aos atores locais? Como se relacionariam atores globais e atores locais? Que fatores sociais condicionariam as características do processo de globalização?

O objetivo deste capítulo é examinar o *conceito de globalização*, a partir de bibliografia especializada sobre o fenômeno, com ênfase nos estudos sobre novos pólos automobilísticos, tendo em vista esquematizar as referências teóricas e conceituais da análise, bem como apresentar os fundamentos teóricos das questões de pesquisa e das hipóteses de trabalho deste estudo. Vale notar que esta análise enfoca o processo de globalização a partir da presença de corporações internacionais e de seus impactos sociais no nível local.

O capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, examinam-se perspectivas no debate e abordagens do conceito de globalização, explicitando os diferentes pressupostos ou premissas envolvidas, as contribuições e os limites, tendo em vista a) situar o problema teórico deste estudo no debate contemporâneo, b) fundamentar os princípios/ premissas de análise do estudo e c) delinear o conceito de globalização aqui adotado. Na segunda seção, apresentam-se questões para análise sobre os novos pólos automobilísticos que emergem no contexto de globalização, tendo em vista fundamentar o enfoque adotado e as hipóteses de trabalho, neste estudo. As questões para análise apresentadas neste capítulo serão discutidas a partir de evidências construídas nos capítulos seguintes.

1.1 O DEBATE SOBRE GLOBALIZAÇÃO

O debate sobre o processo de globalização envolve um amplo e variado espectro de abordagens e de posições intelectuais. Entre outras acaloradas controvérsias, há divergências

sobre a abrangência do fenômeno - representaria continuidades ou rupturas históricas?; sobre como se relacionariam atores globais e locais – seriam relações marcadas por decisões unilaterais ou haveria certa “margem de manobra” aos atores locais?; e sobre os tipos de mudanças sociais que dele decorreriam - revelariam avanços, imporiam retrocessos, ou ambos?¹⁷

Afora a profusão de estudos, é preciso enfrentar pelo menos três outras ordens de dificuldades na análise do tema: a primeira, como já apontado por Therborn (2001), refere-se à superação das definições normativas e prescritivas - correntes em diversas abordagens, como será explicitado adiante - ou imprecisas, pois “quanto mais experiências pretendem explicar, mais opacas se tornam” (BAUMAN, 1999, p.7); a segunda refere-se à superação das antinomias centro-periferia, tradicional-moderno e positivo-negativo, redutoras da complexidade dos processos sociais atuais (HELD e MCGREW, 2001; SORJ, 2003); a terceira ordem de dificuldades refere-se à elaboração de uma definição adequada do conceito às especificidades da realidade brasileira (GONÇALVES, 2003; IANNI, 2001).

Considerando-se o propósito da análise e a amplitude do tema, serão focalizados estudos sobre a presença das corporações internacionais, tomadas como um dos aspectos do processo de globalização, e suas repercussões sociais nas localidades. Quando justificável serão relacionados outros aspectos do problema. Com isso, não se pretende desenvolver uma taxonomia dos estudos sobre globalização, mas discutir perspectivas e abordagens sobre o conceito, que sejam úteis para o enfoque do problema em tela.

Uma perspectiva no debate, comportando diferentes abordagens do tema, sustenta que “globalização” seria um fenômeno antigo que, contemporaneamente, apenas se intensificou.

¹⁷ Há abordagens disciplinares (sociologia, economia, administração, geografia, comunicação, direito, antropologia e outras), temáticas (tempo-espço, cultura, instituições multilaterais, mercados financeiros, cadeias produtivas, relações internacionais e outras), e posições sobre o conceito (defesa, contestação, rejeição). Se a profusão de estudos sobre o tema atesta a sua relevância, ela também cria dificuldades ao analista na elaboração de uma taxonomia que organize os termos do debate.

Estaríamos enfrentando mudanças que exigiriam adaptações, ou ajustes (não rupturas), de nossos sistemas sociais aos novos tempos¹⁸. A globalização pouco mudaria a vida social, revelando mais continuidades do que rupturas, como propõem François Chesnais (1996), Giovanni Arrighi (1997) e Paul Hirst e Grahame Thompson (2001), Pierre Bourdieu (1998, 2001), entre outros intelectuais. Outra posição, também comportando diferentes abordagens do tema, defende o argumento de que a globalização tem impactos significativos, instituindo novas formas de vida social. Caberia mencionar as contribuições de Anthony Giddens (1991, 1996, 2002), de Manuel Castells (1999, 2000, 2001 e 2003), de Ulrich Beck (1999, 2003) e de Boaventura de Souza Santos (2000, 2002, 2005), ainda que desenvolvam seus argumentos por diferentes trajetórias teóricas e intelectuais. Sociedade de risco, sociedade informacional, sistemas modernos em transição, são conceitos desenvolvidos para descrever a nova realidade em configuração.

Apesar de bastante explorada, a discussão sobre globalização mantém atualidade, na medida em que as mudanças por ela encetadas mostram-se intensas e cada vez mais abrangentes, como estão a indicar novos estudos empíricos e reflexões teóricas. O debate tem sido rico e útil, evidenciando a complexidade, as contradições, a diversidade e os riscos e oportunidades implicados, contribuindo para uma maior precisão no exame do tema.

¹⁸ Segundo Octávio Ianni (2001), a globalização atual estaria associada à trajetória do capitalismo, desde o século XVI, com as grandes navegações, apesar das suas especificidades na contemporaneidade, tais como revolução informática, sistema financeiro mundial e o predomínio mundial do neoliberalismo como matriz ideológica. Ela seria a expressão de uma metamorfose do modo de produção capitalista que repercute nas formas de ser, agir e pensar. A crise do socialismo no contexto da Guerra Fria, nos anos 1950, teria implicado em liberdade para a expansão capitalista em escala mundial e para a ascensão da chamada ideologia neoliberal, intensificando o processo de globalização de caráter capitalista e hegemônico. Robertson (2000) vai ainda mais longe quanto à temporalidade da globalização: este processo seria tão antigo quanto a emergência das religiões mundiais (cristianismo, confucionismo, islamismo, entre outras) há mais de dois mil anos, não se tratando de um fenômeno novo, mas de um processo de crescente unificação de padrões culturais e de eclosão de particularismos.

1.1.1 *Perspectiva de continuidade*

Grande parte da literatura sociológica (especialmente no Brasil) defende a idéia de *continuidade*¹⁹ nas estruturas e práticas sociais nacionais e locais, em face da chamada globalização (*globalization*). Esta sustentaria uma política econômica neoliberal, contendo um sentido normativo: unificar o campo econômico mediante a supressão dos limites e das barreiras econômicas impostas pelo Estado. Tratar-se-ia de uma escolha política, apoiada em princípios evolucionistas, cujos agentes (países centrais do sistema mundial, notadamente Estados Unidos, corporações internacionais e organizações multilaterais) quereriam atribuir um caráter inexorável, em substituição à antiga e desgastada idéia de “modernização” (BOURDIEU, 1998). Sustenta-se que experimentamos uma nova etapa do capitalismo: a mundialização (ARRIGHI, 1997; CHESNAIS, 1996). Isto é, a força propulsora da globalização seria o desenvolvimento capitalista, enfatizando-se o fenômeno como portador de conteúdo e motivações eminentemente econômicas. Há, pois, certos aspectos nesta perspectiva intelectual que interessam destacar no âmbito dessa análise - tendo em vista o contraste com outros tipos de argumento - quais sejam: o caráter de continuidade nas sociedades atuais, a imposição dos atores globais sobre os interesses dos atores locais e a natureza negativa dos efeitos, marcando seu tom pessimista relativamente ao processo de globalização.

A primeira etapa de internacionalização do capitalismo teria ocorrido no período de 1880 a 1913, caracterizando-se por mobilidade relativamente ampla dos capitais e da mão-de-obra, junto com significativo incremento do comércio internacional. Esta fase de internacionalização teria sido obstaculizada pela I Guerra Mundial (“período imperialista”). O período entre guerras notabilizar-se-ia como fase de depressão capitalista. A segunda etapa de

¹⁹ Held e McGrew (2001) denominam esta perspectiva de cética.

internacionalização do capitalismo teria ocorrido entre 1945 e 1974-9, caracterizando-se pelo desenvolvimento de instituições internacionais de cooperação financeira e comercial, pela expansão do comércio de bens manufaturados entre países e pela grande variedade de modelos de organização econômica e produtiva (“período da idade de ouro”). A década de 1970 notabilizar-se-ia como fase de depressão capitalista. A terceira fase de internacionalização do capitalismo iniciar-se-ia na década de 1980 e se estenderia até a atualidade, caracterizando-se pela gradual generalização do livre comércio, pela crescente influência e expansão de empresas multinacionais, pela persistente restrição à mobilidade da mão-de-obra, pela ampliação da mobilidade de capitais e pela tendência à homogeneização de modelos de desenvolvimento, notadamente as estratégias neoliberais (“período de mundialização do capital”) (ARRIGHI, 1997)²⁰.

Para Hirst e Thompson (2001), a globalização seria apenas um mito existente no discurso de países desenvolvidos e de agentes econômicos internacionais – enfatiza-se o caráter normativo e deliberado do termo, como projeto político-ideológico - destacando os seguintes pontos:

- a economia atual seria tão aberta quanto no período imperialista (1880-1913), não havendo razão para se considerar os fluxos de investimento, de comércio e de circulação de capitais financeiros, como algo realmente novo ou inédito;
- a maioria das corporações internacionais manteria vínculos com governos e sociedades nacionais, configurando-se como empresas multinacionais e não como empresas transnacionais, estando, pois, sujeitas ao controle governamental;

²⁰ Caberia referir a contribuição de Eric Hobsbawm (1996) para quem a queda do Socialismo Real abriu as fronteiras para a expansão das forças capitalistas e para a derrocada das energias utópicas, abalando perspectivas de conquistas sociais e marcando o fim do século XX.

- o investimento direto externo permaneceria concentrado nos países desenvolvidos, continuando marginalizados os países em desenvolvimento, por não haver transferência de investimentos, empregos, capitais e tecnologias, que poderiam consistir em recursos valiosos para a promoção do desenvolvimento nos países pobres, desde que regulados;
- os fluxos financeiros e comerciais estariam concentrados e dominados pela Europa, Japão e América do Norte (G3), tornando-se incompatíveis com a idéia de uma economia globalmente integrada;
- os governos dos países desenvolvidos (G3) exerceriam fortes pressões e influências sobre os mercados financeiros, comerciais e de investimentos, desfazendo-se a idéia de uma suposta ingovernabilidade da economia globalizada.

Dessa perspectiva, a etapa de mundialização do capital caracterizar-se-ia por políticas de desregulamentação, de privatização e de liberalização de mercados e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas dos trabalhadores, pela gradual generalização do livre comércio, pela crescente influência, expansão e mobilidade de empresas multinacionais e pela tendência à homogeneização de modelos de desenvolvimento, em torno das estratégias neoliberais, expressão dos interesses do capital (ARRIGHI, 1997; BOURDIEU, 1998 e 2001; CHESNAIS, 1996).

A globalização estaria promovendo conseqüências sociais desastrosas, especialmente para os países emergentes ou em desenvolvimento. A unificação da economia mundial apoiar-se-ia em regras impostas pelo governo e pelas corporações norte-americanas, lançando os agentes sociais em um jogo econômico para o qual estariam desigualmente preparados, favorecendo aos dominantes. Segundo Bourdieu (2001), enfraqueceria os poderes regionais e nacionais, desacreditando outros modelos de desenvolvimento.

A globalization econômica não é um efeito mecânico das leis da técnica ou da economia, mas o produto de uma política implementada por um conjunto de regras deliberadamente criadas para fins específicos, a saber, a liberalização do comércio (trade liberalization), isto é, a eliminação de todas as regulações nacionais que freiam as empresas e seus investimentos (BOURDIEU, 2001, p.101).

O investimento direto estrangeiro (IDE), realizado pelas corporações multinacionais, seria o traço principal da dinâmica da mundialização dos mercados. No entanto, não implicaria na geração de oportunidades ou de novas capacidades locais. Nas economias emergentes, o IDE implicaria a ruína das empresas locais, na medida em que estas são adquiridas a baixos preços e que a concorrência entre elas nos mercados locais seria desigual. O IDE permitiria explorar as diferenças entre nações não apenas em relação aos custos do capital, mas também no que se refere aos custos da mão-de-obra, fazendo recair os riscos do negócio sobre os assalariados, como é detalhado no excerto a seguir:

A mundialização do capital contribuiu consideravelmente para restabelecer a rentabilidade dos investimentos, exercendo forte pressão para o rebaixamento, tanto dos salários, como dos preços de muitas matérias-primas. Ela influi no comportamento do investimento, ou acentua suas características, da seguinte forma: forte propensão às aquisições/ fusões; prioridade dos investimentos de reestruturação e racionalização; e, sobretudo, fortíssima seletividade na localização e escolha dos locais de produção. Aqui, a propensão própria às companhias, no quadro da mundialização, é acentuada pela concorrência entre regiões e locais, bem como pela corrida entre estes, oferecendo todo tipo de vantagens (subsídios, isenções fiscais, revogação de direitos trabalhistas). A tudo isso junta-se ainda o poderoso efeito de atração, sobre os capitais potencialmente disponíveis para investimento de operações e para acidentes, mais fáceis do que o investimento na produção. O resultado total é um investimento de média ou fraca dinâmica, altamente seletivo no plano espacial, do qual seria pouco realista esperar que venha a desempenhar papel de locomotiva numa retomada cíclica mundial sustentada (CHESNAIS, 1996, p.308-9).

O IDE seria realizado pelos grupos industriais multinacionais que lideram empresas-rede. Estas seriam comandadas hierarquicamente pelas multinacionais que estabeleceriam uma divisão do trabalho com empresas locais, mediante relações de subordinação, tendo em vista a obtenção de vantagens, tais como baixos salários e ganhos de especialização das empresas locais, caso típico do setor automobilístico. A pressão pela redução de custos

existente nas relações de fornecimento no âmbito das empresas-rede implicaria na eliminação de empregos, no rebaixamento de salários e na precariedade do trabalho, embora permita, nos termos de Chesnais (1996, p.135), “‘a fortuna’ das regiões onde os salários se deterioram e onde a proteção social foi rebaixada”.

Os governos nacionais teriam plenas possibilidades de elaborar não apenas políticas internas de desenvolvimento e de inserção na economia internacional, como também estruturas internacionais de governabilidade (agências e organizações), na medida em que a economia mundial não se encontraria de fato globalizada – entenda-se integrada e autodeterminada (HIRST e THOMPSON, 2001). A atual fase de internacionalização da economia estaria promovendo desigualdades, porém, reconhecem os autores, desde que regulado, o IDE, principal característica da economia internacional, seria indispensável para a promoção do desenvolvimento e para a correção das desigualdades mundiais:

Enquanto o investimento externo direto e o comércio podem freqüentemente funcionar como alternativas, os problemas de regulação subjacentes ao investimento externo direto são específicos, e os mecanismos de governabilidade adequados a eles são novos e complexos. Estes necessitam novos foros e novas estratégias, que criem formas de governabilidade apropriadas às questões recém-emergentes. Um problema é que há uma tendência, por parte dos oponentes à ‘globalização’, a olharem para trás para um mundo de economias amplamente auto-suficientes e localmente reguladas, e, por parte dos entusiastas pelos mercados globais abertos, a descartarem a possibilidade ou desejabilidade de qualquer forma de intervenção política a não ser a desregulação (HIRST e THOMPSON, 2001, p.89).

E acrescentam:

Se quisermos um mundo mais justo, uma melhor distribuição de renda, não podemos, como sustentam os otimistas, deixá-lo a cargo das forças do mercado, mas intervir para reestruturar a economia mundial por meio das políticas públicas que geram mais auxílio público, que estimulam o investimento ético de capital privado nos países pobres, e que aperfeiçoam suas relações comerciais (HIRST e THOMPSON, 2001, p.185).

Segundo Bourdieu (2001), poderia significar, também, uma unificação das lutas sociais em âmbito global:

Mas sem dúvida não é insensato esperar que os efeitos da política de uma pequena oligarquia atenta apenas a seus interesses econômicos a curto prazo possam favorecer o surgimento progressivo de forças políticas, elas também mundiais, capazes de impor pouco a pouco a criação de instâncias transnacionais encarregadas de controlar as forças econômicas dominantes e subordiná-las a fins realmente universais (BOURDIEU, 2001, p.115).

Tais posições têm, pois, importantes contribuições no debate sobre globalização. As mesmas fundamentam o conceito para além de um sentido normativo, desnaturalizando-o e mostrando seu caráter político, como produto de um jogo de forças econômicas e sociais. Ademais, mostram o impacto variável nos países centrais e nos países periféricos, no contexto de configuração do sistema capitalista mundial. O tom pessimista dessa perspectiva justificaria-se pelo esforço de mostrar os limites de argumentos otimistas (DAVIS e MEYER, 2001; DE MASI, 2003; DRUCKER, 1999; OHMAE, 1996), contribuindo para evidenciar as contradições do processo de globalização.

No entanto, ao conceber tal processo como simples produto da lógica do sistema capitalista e de forças sociais que agiriam unilateralmente, com implicações deletérias especialmente aos países periféricos, tais abordagens deixam de examinar os diferentes impactos, as particularidades e a diversidade contidas no fenômeno. Neste caso, incorrem em certo determinismo em relação às implicações sociais da globalização, consideradas como relativamente homogêneas, uma vez que o foco volta-se para fatores e motivações de ordem econômica na moldura daquele processo, deixando em segundo plano a importância analítica das escolhas e estratégias dos atores sociais no uso dos recursos disponíveis e das diferenças institucionais das regiões e das localidades implicadas, bem como da cultura, dos valores e da ideologia dos atores sociais. Outro limite desse tipo de argumento refere-se à desconsideração

das especificidades e das possibilidades das políticas e instituições subnacionais ou locais na interação com os processos da globalização, especialmente as empresas multinacionais.

1.1.2. Perspectiva de Ruptura

Os que defendem a idéia de *ruptura* nas estruturas e práticas sociais nacionais e locais, ou enfatizam as discontinuidades decorrentes da globalização, argumentam que experimentamos novas formas de vida econômica e social que exigiriam mudanças institucionais e culturais. Nesta posição, há os que propõem, *a priori*, um conteúdo intrinsecamente positivo à globalização, segundo o qual caminharíamos para uma economia unificada e homogênea. Estes se apóiam em generalizações abstratas, carentes de evidências, tais como “fim do Estado-Nação”, “pós-capitalismo”, “sociedade do conhecimento”. Este parece ser um caminho pouco fecundo intelectualmente para examinar o conceito.

Partilhando a idéia de ruptura, porém, enfatizando as contradições do processo de globalização, outros argumentam que o mesmo poderia tanto proporcionar oportunidades, como também impor prejuízos, dependendo da ação institucional e da forma de interação com as suas forças e agentes, implicando no reconhecimento de complexos processos de interação entre atores locais e globais e na permanência de desigualdades e de conflitos sociais, ainda que em novas configurações sociais. Ambas as abordagens convergem no sentido de reconhecer o nosso tempo como marcado pelo ingresso em um novo tipo de sociedade, mas divergem sobre características do processo de globalização (natureza dos seus efeitos e das relações entre os atores sociais).

Uma das abordagens mais influentes sobre globalização, notadamente entre agentes empresariais e nas escolas de administração, é desenvolvida por Kenichi Ohmae (1996)²¹. A globalização seria uma realidade inevitável e incontrolável. Tratar-se-ia de um processo de eliminação de fronteiras entre economias nacionais, mediante a liberalização de mercados. Propugna que os governos e os agentes econômicos deveriam elaborar políticas que tornassem seus territórios e seus empreendimentos atrativos às corporações transnacionais, as quais seriam os principais agentes da globalização, mediante o investimento direto externo e a adaptação da produção a mercados específicos. Como estratégia de desenvolvimento, governos e regiões deveriam adaptar-se às características da nova economia, eliminando políticas de intervenção macroeconômica e industrial. Os investimentos não ocorreriam, hoje, em países, mas em regiões consideradas atrativas e homogêneas, econômica e identitariamente. As “unidades naturais” de negócios não seriam Estados-nação, mas Estados-região, caracterizados por acolher favoravelmente o investimento estrangeiro, a propriedade estrangeira, os produtos estrangeiros, demarcando a ênfase do autor na homogeneidade das relações global-local e na dimensão econômica do processo:

Desse modo, o investimento não está mais geograficamente restrito. Agora, onde quer que se esteja no mundo, se a oportunidade for atraente, o dinheiro afluirá. E será, em sua maioria, dinheiro privado. Novamente, dez anos atrás, o fluxo de investimentos transnacionais era primariamente de governo para governo ou de agência de financiamento multilateral para governo. Havia uma capital nacional e um exército de burocratas ao menos em uma extremidade da transação. Esse não é mais o caso. Como a maioria do dinheiro que atravessa agora as fronteiras é privado, os governos não precisam se envolver em nenhuma das extremidades. Tudo que importa é a qualidade da oportunidade de investimento. O dinheiro irá para onde estiverem as boas oportunidades (OHMAE, 1996, p.XIX).

A equação de Ohmae (1996) é a de que quanto mais globalização (vale dizer, derrubada de fronteiras e de controles políticos e governamentais sobre os mercados), tanto

²¹ Autores como Bourdieu (2001), Gonçalves (2003) e Ianni (2001) denominam este tipo de abordagem como neoliberal; outros como Beck (1999) e Held e McGrew (2001), como globalista; e Giddens (2002), como radical.

mais prosperidade econômica e social (expansão de tecnologias e conhecimentos, do emprego, do trabalho qualificado e bem remunerado). A desigualdade e a pobreza seriam superadas à medida que avance a modernização global estimulada pelo mercado. Os limites neste tipo de abordagem²² seriam, como já apontado por Bourdieu (1998) e por Hirst e Thompson (2001), o caráter prescritivo ou normativo do conceito, bem como a sua despolitização. Neste caso, há uma naturalização da economia, tomada como um sistema integrado e evolutivo cuja dinâmica e equilíbrio, pressupõe-se, beneficiaria a todos. Para Ohmae, a inexorabilidade da globalização requereria que os atores sociais e econômicos criassem condições internas aos países e às regiões para tornarem-se atrativos ao mercado global, tirando proveito, extraindo vantagens, desconsiderando que os atores detém diferentes possibilidades e capacidades e que integração não é o mesmo que equidade e que homogeneidade.

Divergindo de certo determinismo e homogeneização da realidade social presentes em abordagens como a de Ohmae (1996), outra linha de argumentação, ainda na perspectiva de *ruptura*, é desenvolvida por autores como Castells (1999, 2000, 2001), Giddens (1991, 1996), Beck (1999) e Boaventura Santos (2000, 2002), entre outros. Estes autores revelam diferentes caminhos²³ teórico-interpretativos, porém, convergem nas idéias de que a) experimentaríamos a emergência de uma nova realidade social e econômica, b) de que as relações entre os atores sociais não seriam unilaterais e c) de que o processo de globalização implicaria em efeitos sociais diversos.

Quanto ao primeiro aspecto, as *descontinuidades ou rupturas* da realidade social atual residiriam, precisamente, no fato de que os atores sociais (indivíduos, grupos, empresas, sindicatos, governos e outros) passariam a orientar-se com base em referências globais

²² Para outros exemplos desta abordagem, ver Davis e Meyer (2001), De Masi (2003) e Drucker (1999).

²³ Por exemplo, como é bastante conhecido, Giddens (1991, 1996) e Beck (1999, 2003) falam de uma alta modernidade, marcada pelo regime de risco. Castells (1999, 2000, 2001) caracteriza o mundo atual como sociedade informacional. Boaventura Santos (2000, 2002) identifica um sistema moderno em transição.

(CASTELLS, 1999; SANTOS, 2002; THERBORN, 2000), possibilitadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação (CASTELLS, 1999, 2000, 2001). Tratar-se-ia de uma mudança na escala de organização social (GIDDENS, 1996; HELD e MCGREW, 2001), na qual se configuraria uma esfera transnacional de poder político e econômico (BECK, 1999; SANTOS, 2002; THERBORN, 2000, 2001)²⁴. Neste caso, como afirma Boaventura Santos (2002, p.11):

Essa diversidade faz com que o impacto nas estruturas e práticas nacionais e locais, aparentemente monolítico, seja, de facto, muito contraditório e heterogêneo, já que, em cada uma das áreas da vida social, é o produto de uma negociação conflitual e de resultados relativamente indeterminados entre o que é concebido como local ou endógeno e o que é concebido como global ou exógeno, entre rupturas e continuidades, entre novos riscos e velhas seguranças, entre mal-estares conhecidos e mal-estares desconhecidos, entre emergências e inércias.

Segundo Giddens (1991), a globalização posiciona-se no contexto de extensão das instituições modernas, expressando o alongamento das relações sociais. Difere, pois, do sentido normativo atribuído em outras definições (BOURDIEU, 1998; OHMAE, 1996) e dos limites de certa visão economicista da história que fala apenas de uma nova fase de internacionalização do capital (ARRIGHI, 1997; CHESNAIS, 1996). Partindo-se do conhecido conceito de dualidade da estrutura, formulado por Giddens (1989), pode-se pensar que as estruturas relativas à globalização seriam, tanto o meio que fornece regras e recursos para a ação local, como o resultado da própria atividade social localmente situada. Neste caso, a globalização deixa de ser tomada como um sistema abstrato que paira sobre as localidades, determinando as escolhas dos atores sociais, mas seria o produto do modo como os múltiplos atores sociais globais e locais relacionam-se entre si e empregam os recursos de que dispõem,

²⁴ Sorj (2003) faz uma pertinente distinção entre processos de globalização (navegações do século XVI, expansão econômica mercantilista e outros) e globalização das sociedades, isto é, uma nova realidade política e cultural fundada em informações, expectativas e desejos inspirados em referências globais. Neste caso, o mundo se globaliza desde Cristóvão Colombo, entretanto a globalização da vida social é, de fato, recente, resultando de séculos de lutas e de conflitos sociais.

em conjunturas políticas e econômicas e em contextos institucionais específicos. Os atores locais interfeririam na própria dinâmica do processo de globalização e nas suas implicações sociais:

A globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção anversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço (GIDDENS, 1991, p.70).

Neste sentido, as *relações entre atores globais e atores locais* desenvolver-se-iam de forma dialética, revelando mútua influência. Sublinham-se a complexidade e as contradições implicadas no processo de globalização, uma vez que os atores sociais são percebidos como capazes de reagir às novas regras do sistema global, mediante estratégias de utilização dos recursos, ajustadas ao novo contexto. Os atores locais poderiam apenas reproduzir ou, em certa medida, interferir nas regras e na distribuição de recursos, tentando exercer algum tipo de influência sobre a dinâmica global e dela tirar proveito (CASTELLS, 2000; GIDDENS, 1996; GILPIN, 2004; SANTOS, 2002). No entanto, seria preciso considerar que alguns atores sociais têm maiores recursos e melhores condições, pelo poder e capacidades econômicas, políticas e culturais de que dispõem, de interferir na esfera global do que outros atores sociais. Os recursos econômicos e sociais seriam desigualmente distribuídos (GIDDENS, 1996 e 2001; SANTOS, 2000, 2002).

Tal dialética afetaria diferentes dimensões do social, para além da esfera estritamente econômica, tais como a difusão de informações e conhecimentos apoiados na ciência e na tecnologia que estariam substituindo as tradições e os valores locais:

As grandes companhias influenciam novas formas de regionalização social e econômica, mas não são necessariamente os principais agentes envolvidos. Padrões instáveis de regionalização respondem a aspectos mais amplos de globalização ou, mais precisamente, a relações variáveis do que é local e global. Da mesma forma que em situações, os processos de regionalização são dialéticos; muitas comunidades locais preexistentes desintegraram-se ou tornaram-se substancialmente reestruturadas, mas essas mesmas mudanças também promovem a mobilização comunitária local (GIDDENS, 1996, p.105).

Para Boaventura Santos (2000), haveria distintos e conflituosos processos de globalização (econômicos, políticos, sociais e culturais), explicitando não apenas uma face hegemônica, mas também argumentos contra-hegemônicos, de caráter emancipatório. Neste caso, “a globalização, longe de ser consensual, é (. . .) um vasto e intenso campo de conflitos entre grupos sociais, Estados e interesses hegemônicos, por um lado, e grupos sociais, Estados e interesses subalternos, por outro (. . .)” (SANTOS, 2002, p.27), daí emergindo novos contextos de lutas políticas e sociais e a configuração de novos espaços de conflito.

O terceiro aspecto do conceito a ser discutido neste estudo refere-se à *natureza dos efeitos sociais do processo de globalização*. Para um significativo conjunto de autores (CASTELLS, 1999; GIDDENS, 2002; GILPIN, 2004; STIGLITZ, 2003; THERBORN, 2000), aquele processo poderia criar oportunidades e chances reais de mudança social. Todavia, reconhecem que o mesmo não estaria se desenvolvendo de forma equitativa, nem seria inteiramente benéfico em suas conseqüências. Conforme Castells (1999), a economia globalizada seria capaz de operar de modo integrado - unidade de processos nas redes, tempo real, escala planetária. Esse processo de constituição de um sistema global distribuiria recursos desigualmente. Distintamente da idéia de polarização econômica (CHESNAIS, 1996) e de imperialismo norte-americano (BOURDIEU, 1998, 2001), Castells (1999) argumenta haver muitos centros e periferias na economia informacional global, que não corresponderiam necessária e claramente às fronteiras nacionais. Held e McGrew (2001) são categóricos:

[A globalização] Refere-se a uma mudança ou transformação na escala de organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo. Mas não deve ser entendida como algo que prenuncia o surgimento de uma sociedade mundial harmoniosa, ou de um processo universal de interação global em que haja uma convergência crescente de culturas e civilizações (HELD e MCGREW, 2001, p.13).

Como argumenta Castells (1999, 2003), a economia global conectaria e desconectaria atores sociais e econômicos, conforme sua competitividade. O processo de globalização atuaria seletivamente sobre indivíduos, sobre localidades e sobre países, implicando numa geografia irregular de inclusão/ exclusão ao sistema global. As localidades estabeleceriam intensa competição entre si, conduzindo seus esforços para tornarem-se atrativas ao processo de globalização, mobilizando suas instituições sociais e políticas. Paralelamente, a nova economia desconectaria localidades/ regiões pouco competitivas (portanto, pouco valiosas), as quais constituiriam “buracos negros” de exclusão e de pobreza nos países, sejam desenvolvidos, sejam emergentes.

O papel dos governos e das instituições sociais e políticas locais seria fundamental na promoção da competitividade dos seus territórios. Governos locais estariam participando ativamente de negociações com empresas multinacionais e com outros agentes governamentais, bem como elaborando estratégias de desenvolvimento de suas localidades (treinamento de recursos humanos, investimento em pesquisa e desenvolvimento, concessão de empréstimos e subsídios). As políticas governamentais afetariam a competitividade das economias, nacionais, regionais e locais: regulam níveis de concorrência, abertura de mercados, promovem a estabilidade, investem em novas tecnologias, apóiam empresas e setores, repercutindo sobre a estrutura e a dinâmica econômica (CASTELLS, 1999, 2001).

No entanto, a relevância das instituições sociais e políticas locais, especialmente governos (CASTELLS, 1999, 2001; GIDDENS, 1996; SANTOS, 2002), e das instituições multilaterais (GILPIN, 2004; STIGLITZ, 2003; SANTOS, 2002; SEN, 2000) não significaria

a desativação do Estado Nacional, mas a adição de novas instâncias de poder político e econômico.

Portanto, este tipo de abordagem oferece importante contribuição no debate sobre o processo de globalização ao discutir os riscos de generalizações apressadas e de homogeneizações sobre os seus efeitos, quer pessimistas, quer otimistas. Ao reconhecer a pluralidade de atores sociais, a diversidade de situações, os paradoxos dos efeitos e as particularidades de cada realidade, exige do analista a consideração de que as referências globais se realizam mediante recursos e estratégias dos atores sociais, que são modelados pelas conjunturas econômicas e políticas, pelas instituições sociais e pelos valores e ideologias de comunidades locais, revelando-se complexos processos de mudança social.

1.1.3. Definição de globalização

Como já referido, o problema sociológico mais amplo deste estudo é apreender aspectos do processo de *globalização no contexto local*, mediante o exame do novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações sociais, em termos de reestruturação do processo produtivo e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais. É oportuno, então, desenvolver, com base na discussão supracitada, o conceito de globalização aqui adotado e os princípios teóricos sobre os quais se apóia, configurando o eixo teórico que orienta a análise empírica e que se desenvolverá nos próximos capítulos.

Reconhecendo-se as contribuições e os limites das diferentes abordagens apresentadas sobre globalização, bem como o fato de que nenhuma delas satisfaz plenamente (HELD e MCGREW, 2001), seria possível formular *três premissas ou princípios de análise* sobre a questão em tela:

- *Princípio de transitoriedade.* O processo de globalização estaria transformando a realidade social. Os atores sociais passariam a conviver com referências competitivas, produtivas, tecnológicas, políticas e culturais globais, configurando um novo contexto de ação social (BECK, 1999; THERBORN, 2000 e 2001; SORJ, 2003). Daí a mudança e/ou a emergência de novos tipos de relações sociais e de formas institucionais, caracterizadas pela contingência (GIDDENS, 1991; CASTELLS, 1999; SANTOS, 2000). Disso decorreria a pertinência de identificar e de analisar, além de permanências, descontinuidades e mudanças (nas regras econômicas, nas instituições locais, na configuração de atores sociais e suas estratégias, nas relações e lutas sociais), evidenciando-se como convivem e se ajustam novas e velhas estruturas e práticas sociais, no momento de transição. Tratar-se-ia de explorar, empiricamente, as respostas dos atores diante dos desafios que se lhes impõe a nova situação: (a) novos conceitos e estratégias empregadas pelas montadoras, que expressam respostas à competitividade global; (b) dinâmica das instituições locais no novo contexto; (c) possíveis mudanças experimentadas no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais, e na atividade produtiva e no mercado de trabalho regional (o que se fará nos próximos capítulos).

- *Princípio de multidimensionalidade.* O processo de globalização seria condicionado por diferentes dimensões da realidade social. As referências globais (no caso em estudo, padrões competitivos, produtivos e tecnológicos) exigiriam estratégias de ajuste dos atores sociais (montadoras, fornecedores globais, empresas locais, sindicatos, trabalhadores, empresários, governos, parlamentos, centros de pesquisa, associações civis e de classe, entre outros), que seriam condicionadas por uma complexa conjugação de fatores: conjuntura política e econômica, instituições locais, recursos econômicos, sociais e políticos de que dispõem e suas crenças, valores e ideologias (CASTELLS, 1999;

GIDDENS, 1989, 1991, 1996, 2002). As relações de poder entre os atores são desequilibradas, face aos diferentes níveis de recursos que os mesmos detêm, porém, elas são contextuais e dialéticas, na medida em que os atores são capazes de reagir ao novo contexto, nos limites de seus recursos e conforme suas crenças e valores. Este princípio implicaria na rejeição das idéias de que o processo de globalização seja constituído por forças cegas e incontroláveis de mercado, geradoras de oportunidades homogêneas (OHMAE, 1996), ou de que seja produto exclusivo da lógica e dos interesses do capital ou de uma deliberação norte-americana (CHESNAIS, 1996; BOURDIEU, 2001), reconhecendo-se que seus efeitos sociais são condicionados não apenas por circunstâncias políticas, econômicas e institucionais, como também por diferentes recursos e estratégias dos atores sociais, marcando o caráter contraditório das mudanças.

- *Princípio de multiformidade.* O processo de globalização teria efeitos heterogêneos sobre os atores sociais (sociedades, empresas, trabalhadores), oferecendo riscos, mas também criando novas oportunidades. Daí a diversidade das mudanças encetadas por aquele processo (CASTELLS, 1999 e 2000; GIDDENS, 1996; BECK, 1999; STIGLITZ, 2003; GILPIN, 2004). Se os atores agiriam em distintas conjunturas econômicas e políticas, e se deteriam variados níveis de recursos – conforme princípio de multidimensionalidade - então se poderia esperar que suas respostas ao processo de globalização assim como as vantagens e os prejuízos por ele provocados sejam diferentes. Ademais, os processos de mudanças ou de transição significariam a convivência entre práticas sociais novas e antigas - conforme referido no princípio de transitoriedade. Por essas razões, o processo de globalização implicaria em diferentes efeitos sociais, marcando a sua diversidade. No caso em estudo, interessaria observar relativamente aos novos pólos automobilísticos: (a) as semelhanças (relacionadas às forças da globalização) e as diferenças (relacionadas às especificidades nacionais e locais e aos recursos e

estratégias dos atores); (b) quais seriam os ganhos e os prejuízos aos atores locais, decorrentes dos processos de mudanças.

Partindo dos princípios de análise acima formulados, *o processo de globalização pode ser definido como a constituição de uma nova realidade econômica e social, marcada por novas regras econômicas e sociais, na qual os atores – individuais e coletivos – orientam suas ações considerando referências competitivas, produtivas, tecnológicas, políticas e culturais globais, situadas em uma esfera transnacional de poder político e econômico.* Entende-se, neste estudo, como acima referido, que tal processo comporta implicações sociais para a esfera local, marcadas pela contingência, pela contradição e pela diversidade, estando sujeito à contestação e à resistência dos atores sociais.

É oportuno sublinhar que o processo de globalização, na acepção aqui proposta, relaciona-se, entre outros aspectos, a um conjunto de processos sociais, como o IDE e a organização de estruturas produtivas globais, a internacionalização das trocas comerciais, a integração de mercados financeiros e a difusão das tecnologias da informação e comunicação. O conceito proposto nutre-se de um diálogo com distintas contribuições e abordagens intelectuais do fenômeno, notadamente as de Giddens (alongamento das relações sociais), de Castells (ótica dos fluxos e das redes apoiadas nas tecnologias da informação) e de Beck (emergência de uma esfera política e econômica transnacional ou de referências globais).

Resumindo os aspectos centrais da discussão até aqui desenvolvida, *qual seria a abrangência do processo de globalização - representaria continuidades ou rupturas históricas?* De acordo com o *princípio de transitoriedade*, o processo de globalização seria uma imposição, implicando em mudanças sociais importantes que representariam descontinuidades históricas - novas relações, atores e conflitos sociais, bem como novas instituições ou reformulação das existentes - mas tais mudanças não seriam necessariamente positivas, ou seja, não resultariam necessariamente em vantagens econômicas e sociais para a

esfera local. Elas dependeriam de uma complexa conjugação de fatores relativos a diferentes dimensões da realidade social.

Como se relacionariam atores globais e locais – seriam relações marcadas por decisões unilaterais ou haveria certa “margem de manobra” aos atores locais? Consoante ao princípio de multidimensionalidade, as relações entre atores globais e locais seriam dialéticas e conflitivas, estando sujeitas a avanços e retrocessos. A despeito do caráter impositivo do processo, o mesmo seria modelado pela dinâmica de negociação e conflito nas relações entre atores globais e atores locais. Não haveria, como frequentemente proposto, inexorabilidades nas implicações sociais decorrentes do processo de globalização. As relações entre os atores seriam assimétricas, em face de que as regras econômicas e sociais distribuem recursos desigualmente. Contudo, os atores sociais tenderiam a responder com a elaboração de estratégias que visam ao aproveitamento de oportunidades e à realização de práticas de resistência, influenciando, em maior ou menor medida, na moldura do processo de globalização. As respostas ocorreriam não apenas segundo constrangimentos objetivamente dados, mas também segundo os contextos culturais e ideológicos dos atores.

Que tipos de mudanças sociais decorreriam do processo de globalização - revelariam avanços, imporiam retrocessos, ou ambos? Conforme o princípio de multiformidade, o processo de globalização poderia oferecer novas oportunidades aos atores locais, nos cenários de mudança, potencializando recursos econômicos e tecnológicos, dinamizando instituições e difundindo novos conhecimentos. Paradoxalmente, imporiam novos riscos ou desafios para a esfera local, em razão da rapidez e intensidade das mudanças, da desigualdade entre os atores e das exigências de novos conhecimentos e capacidades que, muitas vezes, desafiariam valores e identidades locais. Ademais, não existiria um único caminho ou forma nas implicações sociais do processo de globalização, na medida em que as relações e estratégias dos atores seriam sempre contextuais, marcando a diversidade de tal processo. Portanto, a

priori, globalização não implicaria, necessariamente, justiça social, prosperidade e desenvolvimento local, embora se esperasse que acarretasse significativas mudanças sociais cuja natureza seria variável.

Importaria saber se os novos pólos automobilísticos, tomados como expressão do processo de globalização, implicariam simples uso das localidades - baixos salários, isenção de impostos, novas formas de controle - ou, além disso, criariam chances de prosperidade econômica, ampliação de capacidades e qualificações, mudanças na cultura organizacional e sindical, expansão da densidade institucional e política.

1.2 QUESTÕES PARA ANÁLISE SOBRE NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS

O exemplo da indústria automobilística é particularmente interessante para a discussão das relações entre global e local. O setor, caracterizado historicamente por oligopólios mundiais, experimenta, atualmente, novos patamares de competitividade, requerendo respostas cada vez mais agressivas das montadoras. Estas se valem de inovações (de produtos, de processo, para redução de custos e para antecipação ao mercado) conjugadas com internacionalização de atividades (investimento em novas plantas, relações com fornecedores globais, produtos mundiais), como estratégia de crescimento, refletindo-se em tendência de diversificação e de desconcentração da atividade produtiva do setor.

Os estudos sobre os novos pólos automobilísticos, que se posicionam no contexto do processo de globalização do setor automobilístico, estão a revelar um campo intelectual marcado não apenas por ampla variedade de enfoques teóricos e de estratégias investigativas, como também por novas questões de pesquisa. Poder-se-ia afirmar que, no Brasil, o debate desenvolve-se, grosso modo, em torno de três eixos temáticos: a) razões e condições da

instalação das novas unidades industriais; b) novos conceitos aplicados à organização e à gestão das plantas e suas implicações para os trabalhadores, em termos dos requisitos de qualificação e de novas competências, das condições de trabalho e emprego e da subjetividade do trabalho, entre outras; e c) repercussões regionais dos novos investimentos, tais como reestruturação de fornecedores locais, mudanças nas relações de trabalho e de emprego e nos sindicatos, crescimento da atividade econômica e produtiva local, novas dinâmicas nos mercados de trabalho regionais e emergência de novas instituições e espaços públicos de discussão entre os atores sociais (governos, sindicatos de trabalhadores, associações empresariais, movimentos sociais urbanos, associações civis, centros de investigação e de pesquisa).

Trata-se, pois, de uma verdadeira renovação do debate no âmbito dos estudos do trabalho, atravessada pelos nexos global-nacional-local. Observa-se, todavia, carência de análises relativamente às repercussões da presença de novas montadoras sobre as empresas locais, em termos de reestruturação tecnológica e organizacional do processo produtivo e de mudanças/ permanências nas relações de trabalho e de emprego, no interior desse tipo de fornecedores.

Na década de 1980, o setor automobilístico fora marcado pelo sucesso das montadoras japonesas no mercado mundial, implicando não apenas na intensificação da concorrência, em face da consolidação de novos competidores mundiais, como também na introdução e na difusão, nas montadoras ocidentais, de métodos inovadores de organização e de gestão do trabalho e da produção, desenvolvidos na Toyota. Naquele momento, o debate sobre o trabalho, no setor automobilístico e em outros ramos produtivos, focalizava as mudanças no sistema produtivo e as estratégias competitivas a elas associadas, bem como as novas tecnologias de base microeletrônica – com ênfase na robótica - e suas variadas implicações sociais (BEYNON, 1995; BURAWOY, 1990; WOMACK et al., 1992), nas qualificações dos

trabalhadores (CASTRO, 1995; CORIAT, 1988; LEITE, 1994; MACDUFFIE e KRAFCIK, 1992; RATTNER, 1988), nas oportunidades para as mulheres (LOBO, 1991; HIRATA, 1995), nas condições e no mercado de trabalho (BORGES e DRUCK, 1993; GALIN e NOVICK, 1990; FURTADO, 1995; HUMPHREY, 1995; KIBLER, 1996), nas respostas dos sindicatos (ARBIX, 1996; CARDOSO e COMIM, 1995; CATTANI, 1996; MARTINS, 1994), entre outras. Esse debate avançou até meados da década de 1990²⁵.

A partir de meados da década de 1990, o debate internacional sobre o setor volta-se para o significado de distintos aspectos do processo de globalização, em face da abertura de mercados de produtos e da nova mobilidade adquirida pelas montadoras (agentes da globalização). Países latino-americanos – Brasil, Argentina e México – chamam a atenção pelo potencial de crescimento na demanda e na capacidade produtiva face ao MERCOSUL e ao NAFTA. A realização de tal potencial tem-se mostrado parcial, em decorrência, em grande medida, das conjunturas econômicas desses países (COVARRUBIAS, 1998 e 2000; NOVICK et al., 1999; O'BRIEN e KARMOKOLIAS, 1995; STOBBE, 1999; TUMAN e MORRIS, 1998). Tais tendências se aprofundam na passagem para o século XXI, com destaque para a discussão sobre a configuração e o desempenho de novos pólos automobilísticos, paralelamente ao debate sobre as perspectivas de regiões que se vêem ameaçadas pelo fechamento de plantas obsoletas, no contexto das novas regras econômicas (NELDER, HARRYS e EVENS, 2001). Em síntese, o processo de globalização do setor e suas repercussões nas localidades tornam-se, hoje, objeto central de discussão sobre a indústria automobilística. Nesse percurso, questões sobre se os países deveriam ou não se integrar ao

²⁵ Para interessantes análises do debate e da literatura sociológica sobre trabalho nas décadas de 1980 e de 1990, vide Castro e Guimarães (1991), Abramo e Montero (1995), Leite e Silva (1996) e Abramo (1999). Boas revisões bibliográficas de discussões relativas aos desafios da globalização às relações entre empresas e ao trabalho, produzidas no Brasil, são encontradas em Wanderley (1999) e Araújo (2001).

sistema global vem dando lugar para o debate sobre as formas de integração e seus resultados para a esfera local²⁶.

O debate recente, nos países de mercado maduro (Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, França, Itália, Japão e outros), refere-se, entre outros aspectos, à interação entre montadoras (agentes da dinâmica de globalização) e atores locais, focalizando-se os processos de aprendizagem daí decorrentes e seus obstáculos (CUTCHER-GERSHENFELD et al., 1998; FUCHS, 2002; MACDUFFIE, 1995; PRIES, 2003; RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001; TOYOTA..., 1998), bem como ao fechamento de unidades obsoletas ou situadas em mercados saturados e as alternativas encontradas por essas localidades (LUNG, 2002; NELDER, HARRYS e EVENS, 2001). Nos países de mercado automobilístico emergente, tais como Brasil, México, China, Índia, Austrália e Leste Europeu, focalizam-se implicações sociais e econômicas dos novos pólos automobilísticos²⁷ (CARRILLO, 2001a e 2001b; CUNNINGHAN, LYNCH e THUN, 2004; COURTAUX-KOTBI, 2004; RIEMEN e MARCEAU, 2001; WANG, 2001).

Análises (POSTHUMA, 2000) desenvolvidas no Brasil enfatizam que a presença de corporações estrangeiras, no caso em estudo montadoras, uma expressão do processo de globalização, tem impactos distintos sobre os países centrais e os periféricos. Em lugar de um modelo uniforme de desenvolvimento e da padronização das estruturas produtivas, a globalização significaria diferentes formas de integração dos países na economia global, relacionadas com trajetórias de cada economia, de cada cultura e das políticas dos organismos internacionais: “antigas formas de dominação são recriadas e reinstituídas sob novas

²⁶ Esse gradual deslocamento do eixo do debate, no Brasil, se expressa em diferentes análises, focalizando distintas dimensões do tema, tais como a coletânea organizada por Arbix, Zilbovícius e Abramovay (2001), Corsi (2002), Dulci (2002), Silva (1998) e Yokota (1998).

²⁷ No caso do Brasil, verifica-se, na segunda metade da década de 1990, um novo ciclo de IDE - materializado na reestruturação de plantas montadoras já existentes, na fusão de empresas de autopeças nacionais e estrangeiras e na instalação de novos pólos automobilísticos, fora da região do ABC Paulista. Esse movimento decorre da combinação entre as estratégias de internacionalização das montadoras globais e o amplo conjunto de incentivos federais, estaduais e municipais, promovido no âmbito do Regime Automotivo de dezembro de 1995. Este ponto será retomado e desenvolvido no Capítulo 2.

roupagens” (LEITE, 2003, p.156). Diferentemente dos países centrais, onde a cadeia automotiva apoiar-se-ia na difusão de relações de cooperação entre as empresas e na propagação de qualificações e de competências na cadeia, observar-se-ia, no Brasil, alta heterogeneidade na cadeia produtiva e limites importantes no papel das montadoras em termos de reestruturação das empresas locais:

(. . .) as empresas do setor automobilístico parecem cada vez mais desenvolver em seu interior relações particulares com seus fornecedores, as quais dificilmente são passíveis de se difundir, ao menos com as mesmas características, pelos demais setores industriais. Mais do que isso, a divisão do trabalho no interior da cadeia gera uma situação em que as estratégias organizacionais e de gestão de trabalho não logram propagar-se nem sequer ao longo da cadeia, criando condições de trabalho muito diferenciadas em seu interior (LEITE, 2003, p.117).

Em países periféricos do sistema mundial, como o Brasil, as montadoras tenderiam a estabelecer relações cada vez mais próximas da idéia de parceria e de cooperação com um seleto conjunto de fornecedores de I nível, notadamente empresas globais, que, no entanto, não se repetem ao longo da cadeia produtiva. No II e no III nível da cadeia, onde estariam situadas as empresas locais, as relações de fornecimento tenderiam a aproximar-se da idéia de subordinação e de conflito entre as partes, promovendo a expansão de formas precárias de trabalho e de emprego. Essa seria uma tendência relativamente consolidada no setor, restando restritas chances de crescimento para pequenas e médias empresas nacionais (DUPAS, 2000; LEITE, 2003; POSTHUMA, 2000).

Boa parte da literatura produzida por cientistas sociais, especialmente no Brasil, revela uma posição bastante cética relativamente a esse debate, propugnando que as novas plantas, apoiadas nos princípios da *lean production* e nos conceitos de consórcio modular e de condomínio industrial, implicariam em redução dos custos de produção e dos salários, em redução do nível de emprego, em fragilização da ação sindical e na participação do Estado

como investidor ou avalista do negócio, sem, no entanto, desempenhar qualquer controle sobre o processo produtivo (SALERNO, 1997). Outro aspecto observado seria o de que o caráter sistêmico adquirido pela reestruturação no setor promoveria a exclusão irreversível de amplos segmentos de trabalhadores cujas capacidades deixariam de ser pertinentes no contexto de produção enxuta (CARDOSO, 2000; LEITE, 2003). Argumenta-se ainda que, em geral, a qualidade do trabalho nas corporações internacionais seria superior às que se verificam nas empresas e nos mercados de trabalho locais, promovendo novas segmentações, desigualdades e exclusões no mundo do trabalho (DUPAS, 2000).

Contudo, essas expectativas de um processo de modernização articulado, em que as firmas locais também aprendem e se desenvolvem através das atividades das multinacionais mais sofisticadas, não são percebidas no caso brasileiro. Ao contrário, os setores de autopeças e de bens de capital perderam participação de mercado, sofreram diminuição da produção, queda do nível de emprego e redução das oportunidades de aperfeiçoamento tecnológico, enquanto as montadoras brasileiras foram cada vez mais se transformando em sofisticadas importadoras de peças, veículos e equipamentos de produção. Uma onda de fusões e aquisições levou a uma concentração industrial maior e colocou o controle econômico nas mãos das empresas transnacionais (. . .) (POSTHUMA, 2000, p.130).

Outra posição neste embate intelectual (GITAHY et al. 1997; ZAWISLAK e MELO, 2002) argumenta que a propagação dos princípios da produção flexível, que tenderiam a atingir toda a cadeia produtiva adquirindo um patamar de reestruturação sistêmica (constituindo a idéia de “cadeia totalmente integrada”), significaria a integração entre os elos da cadeia, implicando na difusão de relações mais próximas da idéia de parceria e de cooperação. Isso não significaria necessariamente emprego homogêneo na cadeia.

Estudos sobre diferentes realidades e contextos nacionais argumentam que novos investimentos das montadoras (o transplante de plantas e de modelos produtivos) poderiam permitir a transferência de tecnologias e de conhecimentos, mediante a reestruturação e a modernização das empresas locais, malgrado, no mais das vezes, constituírem riscos para

segmentos empresariais e de trabalhadores. Ao interagirem com corporações globais, os fornecedores locais teriam oportunidades de atualização e de capacitação, com efeitos positivos para as comunidades, para as condições de trabalho e para segmentos da mão-de-obra no mercado de trabalho (CARRILLO, 2001a e 2001b; CUNNINGHAM, LYNCH e THUN, 2004; MACDUFFIE e KRAFCIK, 1992; O'BRIEN e KARMOKOLIAS, 1995). O desafio para os países em desenvolvimento seria estabelecer processos de aprendizagem com as empresas multinacionais, notadamente tecnológica e organizacional, em contextos de reformas e de incertezas políticas e de mercado e, em certos casos, de dificuldades de crescimento econômico (O'BRIEN e KARMOKOLIAS, 1995; FLEURY e FLEURY, 2000).

Partimos da premissa de que a dinâmica das relações entre empresas locais e empresas subsidiárias de multinacionais instaladas no país é um poderoso fator de aprendizagem. Mais especificamente, as empresas multinacionais - atores centrais no processo de globalização - podem potencializar a aprendizagem das empresas locais graças a práticas de transferência de tecnologia e políticas de compra (FLEURY e FLEURY, 2000, p.193).

Além disso, por mais que as novas fábricas sejam hostis aos trabalhadores, em face da adoção dos princípios de produção enxuta, e que tenham motivações oportunistas em relação às localidades onde se instalam (vantagens fiscais, baixos salários), os novos investimentos representariam a mobilização das instituições locais e vantagens econômicas e no mercado de trabalho local (RAMALHO, 2005). Neste sentido, Carrillo (2001b) destaca efeitos positivos da globalização do setor sobre o mercado de trabalho em países emergentes, como o México:

Sobresale en estos procesos de aglomeración la formación de cuadros altamente calificados en ciertas empresas, las cuales con el tiempo contribuyen a la creación de un mercado de trabajo local, caracterizado por el empleo de ingenieros y gerentes mexicanos que han logrado convertirse en empleados de 'clase mundial'. En el caso de los complejos de autopartes, éstos encadenan, dentro del mismo territorio, centros de ingeniería que proveen a sus clientes y empresas maquiladoras, las cuales a su vez cuentan con proveedores directos especializados (generalmente plantas reubicadas em México) y proveedores indirectos como talleres de

maquinado, inyección de plástico, empaques o batas. Además cuentan con importantes proveedores de distintas regiones de Estados Unidos y del mundo entero. A las redes productivas se suman diversos actores sociales. Éstos conforman un enjambre institucional de soporte que dinamiza el proceso y crean sinergias territoriales en torno a la competitividad internacional (CARRILLO, 2001b, p.09).

Ou seja, os estudos fundados em uma perspectiva cética contribuem ao alertar para os paradoxos implicados naquele processo. É preciso reconhecer que muitas “promessas” dos agentes da globalização, para lembrar Stiglitz (2003), deixam de se materializar e que se trata de um processo conflitivo e contraditório: alguns ganham, outros perdem – os efeitos não são generalizados; pois como observa Larangeira (2004a, p.16-17):

Sabemos que a realidade social não se constrói a partir de rupturas, mas de uma dialética entre continuidade e mudança e, também, que não há caminhos predeterminados, mas possibilidades e limites ou impasses, dependendo da capacidade que se tiver de intervir na realidade. A História demonstra que as sociedades têm sabido absorver transformações em seu próprio benefício, ainda que, na maioria das vezes, com enormes sacrifícios de certos segmentos sociais, especialmente, na fase de transição. A preocupação deve ser, portanto, com a irracionalidade do processo de mudanças e não, contra a sua emergência.

Parece oportuno ponderar que, talvez, muitos dos males atribuídos à globalização (redução do emprego, fragilidade sindical, baixos salários, baixa participação de fornecedores locais) devam-se, antes, às dificuldades econômicas e políticas internas (por exemplo, o baixo poder aquisitivo do mercado brasileiro e o baixo crescimento da economia são fatores que reduzem as chances de que aqui se produzam veículos de maior valor agregado e se desenvolvam novas tecnologias, bem como reduzem as chances de expansão das plantas aqui instaladas), à ausência ou aos limites de política industrial (incapaz de promover a capacitação de fornecedores locais), à condução pelo governo da integração ao sistema global (abertura muito rápida e apoiada na “guerra fiscal”), à cultura autoritária e à desconfiança com nossas instituições (dificultando a cooperação e a ação coletiva entre empresas e tornando mais hostis as relações de trabalho). Neste sentido, Gilpin (2004, p.397) faz a provocação:

Existem muitos problemas sociais e políticos extremamente graves no mundo na passagem de século, sendo necessárias mudanças nas políticas para que tais problemas sejam resolvidos ou mesmo atenuados. Entretanto, culpar a globalização e desejar que ela se vá não resolve tais problemas, ao passo que a mudança das políticas nacionais e regionais poderia ajudar os pobres e destituídos.

A despeito das divergências, parece que os novos investimentos no setor automobilístico estão a promover mudanças no nível local - quer positivas, quer negativas -, cuja natureza depende de complexos arranjos entre as estratégias das montadoras e de seus fornecedores globais, a dinâmica do mercado global (inovações, competição, alianças/ fusões/ aquisições), a conjuntura política e econômica nacional (dimensão do mercado, estabilidade da moeda, câmbio, política industrial), o papel dos agentes e instituições locais, as características e recursos das empresas locais e da mão-de-obra e a dinâmica das relações industriais e de trabalho que se apóiam nas crenças, valores e ideologia dos atores sociais. Esse argumento será retomado e discutido, a partir de evidências empíricas, nos capítulos seguintes.

No contexto desse debate, o presente estudo situa-se no âmbito do terceiro eixo temático antes apresentado relativamente à discussão sobre os novos pólos automobilísticos no Brasil, isto é, refere-se às repercussões sociais locais dos investimentos das montadoras, especialmente no que tange à reestruturação e às mudanças nas relações de trabalho e de emprego em fornecedores locais. Caberia referir a pertinência adquirida pela discussão da dinâmica das cadeias produtivas nas quais interagem atores globais e atores locais, tendo em vista a apreensão da realidade do trabalho em sociedades em processo de globalização²⁸.

Esquadrinha-se, a seguir, com apoio de bibliografia especializada, questões para análise empírica nos próximos capítulos. Interessa, pois, focalizar que mudanças ocorreriam

²⁸ A atualidade do tema no contexto do Brasil é atestada, entre outros aspectos, por novas coletâneas, como de Abreu (2000), Dawbor et al. (2004), Guimarães e Martin (2001) e de Gitahy e Leite (2005).

nas empresas locais face à presença de novos pólos automobilísticos e que papel desempenhariam a montadora, as instituições sociais e políticas locais e os recursos e as estratégias das empresas para tais mudanças.

1.2.1 Mudanças nas empresas

Como já argumentado, o investimento direto estrangeiro (IDE) e a instalação de corporações internacionais são processos da globalização. O setor automobilístico convive, em âmbito mundial, com uma nova lógica de localização industrial e com novos conceitos de organização fabril e de relação com fornecedores, possibilitados pelas tecnologias da informação. Os novos pólos automobilísticos estão fundados em referências competitivas, produtivas e tecnológicas globais, requerendo dos fornecedores locais capacidades tecnológicas, organizacionais e de gestão dos recursos humanos ajustadas aos padrões ou referências competitivas e produtivas do mercado global.

No setor automobilístico, o processo produtivo seria estruturado em termos de redes ou de *cadeias produtivas*²⁹, isto é, a unidade de produção formada por um sistema de relações de complementaridade e poder interfirmas³⁰, em face da transferência por parte de uma empresa/ corporação/ grupo empresarial de partes de seu processo produtivo a empresas fornecedoras de produtos, serviços ou mão-de-obra. Conforme apontado por analistas de diferentes matizes e amplamente discutido na literatura especializada, redes ou cadeias

²⁹ Neste estudo, adota-se o termo cadeia produtiva, tendo em vista enfatizar a estruturação hierarquizada do arranjo produtivo no setor automobilístico que tende a posicionar montadoras e grandes empresas nacionais ou estrangeiras no centro e médias e pequenas empresas na periferia. No entanto, poder-se-ia, também, utilizar o termo rede de empresas, na medida em que, como salienta Castells (1999), há redes hierarquizadas (como na indústria automobilística) e redes horizontais, formadas por pequenas e médias empresas. Ademais, no Brasil, têm-se preferido o uso do termo cadeia produtiva, em detrimento de rede de empresas.

³⁰ Entende-se poder como “aquela relação entre os sujeitos humanos que, com base na produção e na experiência, impõe a vontade de alguns sobre os outros pelo emprego potencial ou real de violência física ou simbólica” (CASTELLS, 1999, p.33).

produtivas constituiriam um dos traços fundamentais da produção flexível (CASTELLS, 1999; CHESNAIS, 1996; GEREFFI, 1997; MARTIN, 1997 e 2001), na medida em que seriam formadas pela externalização não apenas de tarefas auxiliares à produção, já praticada na produção fordista, mas, também, de partes essenciais do processo produtivo, promovendo o relacionamento entre grandes, médias e pequenas empresas, voltadas para a produção de partes de um mesmo bem ou serviço (RUDUIT-GARCIA, 2001 e 2002b).

No quadro de reconfiguração da cadeia automobilística e de investimento em países em desenvolvimento, as montadoras valer-se-iam, como já referido, de dois elementos-chave de competitividade: a inovação (para produto, para processo, para redução de custos, para flexibilidade, para qualidade e para antecipação ao mercado) e a internacionalização das relações com fornecedores (NELDER, HARRYIS e EVENS, 2001; PRIES, 2003). A prospecção de vantagens competitivas em novos espaços de produção industrial (incentivos governamentais, densidade do tecido produtivo, características do mercado de trabalho, qualificação da mão-de-obra, densidade institucional e serviços avançados à produção), conjugada com a adoção de novos conceitos e arranjos produtivos suscita a *questão sobre a presença de novos pólos automobilísticos e suas implicações sobre as empresas locais, em termos de reestruturação do processo produtivo e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego.*

Por *reestruturação do processo produtivo* entende-se um conjunto de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas, aplicadas na flexibilização da produção e do trabalho, com repercussões sobre a gestão da mão-de-obra e as relações de trabalho, tendo em vista o ajuste da produção e do trabalho à instabilidade, à diversidade e à competitividade da economia e da sociedade em processo de globalização. Tal fenômeno se expressa em diferentes planos, quais sejam relações entre produção e consumo, métodos de gerenciamento

e de organização do trabalho, tecnologia empregada, relações entre empresas, condições de emprego e relações de poder entre capital e trabalho.

Por *relações de trabalho e de emprego* entendem-se laços de poder estabelecidos entre capital e trabalho, ou entre empresários e trabalhadores, considerados como atores sociais capazes de elaborar estratégias de utilização dos recursos de que dispõem (empregador: capital, inserção em diferentes mercados de produtos, informação, escolha da mão-de-obra; empregado: informação, qualificação, redes de contatos pessoais), tendo em vista a realização do processo produtivo, em condições materiais e psico-fisiológicas adequadas/ satisfatórias. Tal relação extrapola a dimensão do próprio processo produtivo, envolvendo as formas de conflito e de lutas entre os atores assim como as instituições sociais e políticas (legislação, fiscalização do Estado, políticas governamentais, ação sindical, preconceitos e discriminações étnicas, étnicas e de gênero).

O novo espaço industrial caracterizar-se-ia, como observa Castells (1999, p.412), “pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e precisão resultante da microeletrônica na fabricação de componentes”. Essa reespecialização industrial no contexto de globalização, articulando cadeia produtivas globais e atores locais, produziria diferentes efeitos:

O novo espaço industrial não representa o fim das velhas áreas metropolitanas já estabelecidas e o início de novas regiões caracterizadas por alta tecnologia. Nem pode ser compreendido com base na oposição simplista entre automação no centro e fabricação de baixo custo na periferia. É organizado em uma hierarquia de inovação e fabricação articuladas em redes globais. Mas a direção e a arquitetura dessas redes estão sujeitas às constantes mudanças dos movimentos de cooperação e concorrência entre empresas e locais, algumas vezes historicamente cumulativos, outras, revertendo o modelo estabelecido mediante deliberada iniciativa empreendedora institucional (1999, p.419).

Os novos pólos automobilísticos estariam a exigir a constituição de cadeias lideradas pelas montadoras, acompanhadas de empresas sistemistas ou moduleiras (empresas globais, em geral com domínio de capital estrangeiro) e de empresas locais de autopeças, insumos, serviços e mão-de-obra, configurando novos complexos automotivos. No Brasil, os fabricantes de autopeças não teriam, ainda, as competências requeridas para a operação em sistemas integrados. Daí a necessidade da capacitação e de transformação tecnológica e organizacional das empresas locais, tendo em vista a mudança nas características da demanda dos novos pólos automobilísticos, apoiados em referências globais de custos, de qualidade e de flexibilidade (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997; ZAWISLAK, 2000). Estudos sobre a realidade internacional e do Brasil discutem a presença de novas montadoras e seus impactos nas empresas locais, revelando, no mais das vezes, processos bastante complexos que comportam tanto avanços e vantagens, como retrocessos e prejuízos.

Um aspecto das mudanças é o de que os investimentos significariam, em maior ou menor medida, expansão da atividade produtiva e do emprego nas regiões receptoras (ARAÚJO e MOTIM, 2003; RAMALHO e SANTANA, 2002; RIBEIRO e CUNHA, 2005) e, em certos casos, crescimento da arrecadação de tributos (ARAÚJO e MOTIM, 2003), embora aquém das expectativas criadas no contexto de “guerra fiscal” e de concessão de incentivos para a atração das montadoras (ABREU e RAMALHO, 2000; ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997; RAMALHO, 2002). Há certo consenso na literatura de que os impactos na atividade econômica e industrial local e no emprego seriam expressivos, embora se discuta a extensão desses efeitos: uma questão seria se os benefícios econômicos (emprego, tributos, novas empresas, expansão das empresas já existentes) compensariam as despesas (infra-estrutura, isenção fiscal, empréstimos em condições favoráveis) na atração dos investimentos (ARBIX, 2001, 2002). Para Storper, Chen e Paolis (2000), a despeito das especificidades setoriais, a nova economia internacional, marcada pela circulação de capitais e de investimentos em

novas áreas, tenderia a exigir vantagens comparativas das localidades hospedeiras, porém, proporcionariam importantes efeitos de escala para as empresas locais. Neste caso, o processo de globalização poderia promover dinâmicas de especialização produtiva regional.

Para além de repercussões quantitativas, outros aspectos deveriam ser considerados no exame da questão. As corporações internacionais concentrar-se-iam em indústrias *high skill* e *marketing intensive*, tendendo a empregar tecnologias intensivas em capital e técnicas organizacionais superiores às das empresas locais. Assim, imporiam padrões internacionais de competitividade às empresas domésticas, exigindo a reestruturação e a capacitação de fornecedores locais (DUPAS, 2000). Para Pries (2003), o novo momento do setor automobilístico promoveria chances de mútuo aprendizado e de crescimento dos fornecedores integrados às novas cadeias produtivas, na medida em que as novas plantas estariam fundadas em sistemas produtivos inovadores (nem transplantes, nem adaptações, como se verificava na década de 1980), requerendo fornecedores flexíveis, dotados de ampla capacidade logística e tecnológica e mão-de-obra treinada e qualificável. Segundo o autor, os fornecedores locais ou estrangeiros deveriam ter capacidades de contribuir e de inovar em termos de produto e de processo produtivo, tendo em vista a agregação de valor, embora as decisões estratégicas permaneçam com as montadoras.

Neste caso, poder-se-ia esperar que fossem abertas oportunidades de aprendizado organizacional e tecnológico. As empresas locais integradas às cadeias tornar-se-iam mais competitivas, em razão de operar com base em referências globais. Por um lado, poderiam ampliar chances de inserção em novos mercados (inclusive externos, passando a exportar para novos clientes), de acesso à tecnologia e de treinamento da mão-de-obra. Por outro lado, poderiam ver-se obrigadas a adotar medidas mais duras na gestão da mão-de-obra, tais como a redução do quadro de pessoal, face ao aumento da produtividade do trabalho, em razão dos processos de reestruturação técnica e organizacional.

Ademais, o uso de formas organizacionais flexíveis, tais como os diferentes tipos de programas de qualidade e de participação da mão-de-obra no processo produtivo, revelariam ambigüidades. Por um lado, há registros de que o trabalho seria percebido pelos trabalhadores como enfadonho, repetitivo e intenso, mesmo nas montadoras, a despeito do emprego de formas participativas e de amplos investimentos em novas tecnologias. Isso geraria dificuldades de adaptação de mão-de-obra altamente escolarizada (NABUCO e MENDONÇA, 2002; NEVES, OLIVEIRA e BRANDÃO, 2002). No entanto, observam-se possibilidades de intervenção da mão-de-obra no processo produtivo, assim como mudanças na cultura sindical e o estabelecimento de um padrão de relações mais democráticas entre trabalhadores, sindicato e montadora do que o habitualmente desenvolvido com empresas locais (CARVALHO NETO, 2002).

No que se refere mais propriamente às *relações de trabalho e de emprego*, estudos (CASTELLS, 1999; DUPAS, 2000) mostram que a qualidade do trabalho nas corporações internacionais seria melhor do que aquelas que se verificam nas empresas e nos mercados de trabalho locais, embora essa não seja uma relação linear, posto que interfeririam fatores como as instituições sociais e políticas e os recursos das empresas – por exemplo, tipo de produto fornecido.

Na medida em que se avança para o topo superior da cadeia, predominam a alta qualificação e os contratos formais de trabalho, incluindo extensos benefícios. No entanto, ao se caminhar para a base, em direção à cadeia expandida, penetra-se mais intensamente no território do informal e da grande flexibilidade no emprego. Esta é a forma pela qual as empresas transnacionais podem se apropriar das vantagens das reservas de baixos salários, relações contratuais informais e regras ambientais menos rigorosas, sem um envolvimento direto de sua marca institucional (DUPAS, 2000, p.68).

No caso da indústria automobilística, as condições de emprego nos fornecedores locais parecem não indicar melhora *vis-à-vis* o que se pratica no ABC Paulista: os salários no

Consórcio Modular da Volkswagen, em Rezende, seriam até 60% mais baixos do que os praticados no ABC paulista, acompanhando os salários da região (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997). Haveria obstáculos para a elevação dos salários e para a melhoria das condições de emprego nos fornecedores locais, especialmente considerando-se a tendência para o estabelecimento de relações de subordinação no caso brasileiro e para a redução de custos com fornecedores (ARAÚJO e MOTIM, 2003). Uma questão importante seria avaliar em que medida os salários nas novas fábricas representariam ganhos comparativamente aos salários regionais, bem como que perspectivas de vantagens salariais haveria no âmbito das empresas locais.

Outro aspecto relativo às relações de trabalho e emprego concerne à tendência de segmentação da mão-de-obra, nas montadoras: os trabalhadores mais qualificados tenderiam a ser contratados em regime de trabalho efetivo, significando certo grau de segurança oferecido pela legislação trabalhista e chances de barganha coletiva através dos sindicatos; os menos qualificados tenderiam a ser contratados em regime de trabalho temporário, expostos ao gerenciamento arbitrário e a uma disciplina fabril coercitiva (BYOUNG-HOON e FRENKEL, 2004; ZHANG, 2005). Há registros de novas tensões e divisões entre os trabalhadores, constatando-se situações de exclusão moral, de discriminação e de dominação entre trabalhadores “efetivos” e “temporários” (BYOUNG-HOON e FRENKEL, 2004). Caberia perquirir em que medida este tipo de prática ocorre nas novas montadoras e se estende aos fornecedores no caso do Brasil, particularmente em Gravataí.

Neste caso, uma questão pertinente refere-se à extensão e à forma de transferência ou de adoção de relações de trabalho e de emprego flexíveis nas empresas locais: remuneração variável, jornada flexível, mudanças na composição dos benefícios sociais, trabalho temporário e parcial. Estudos vêm documentando a adoção de formas flexíveis de emprego e de trabalho na nova geração de montadoras, inspiradas nos princípios da produção enxuta. No

entanto, são ainda escassos, especialmente no Brasil, os registros sobre os processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego nos fornecedores, no contexto do novo ciclo de investimentos no setor.

Analistas de diferentes matizes teórico-interpretativos, tais como Manuel Castells (1999, 2003), Ulrich Beck (2003), Richard Sennett (2003) e Robert Castel (1998), convergem no reconhecimento de que, entre outros fatores, a competição no sistema global estimula a produção flexível, representando a imposição aos atores sociais de realidades de trabalho caracterizadas por vínculos sociais instáveis, diversificados, muitas vezes segmentados e seletivos. Por isso, o mundo do trabalho teria, hoje, a marca da contingência. Neste sentido, importaria lembrar, acompanhando Kóvac (2004, p.35), que “as formas flexíveis de emprego são ambíguas; tanto implicam riscos, como comportam oportunidades; tanto podem trazer vantagens como desvantagens para os indivíduos nelas envolvidos e para a sociedade em geral”. Ademais, como refere Stiglitz:

As pessoas do Ocidente talvez considerem os cargos de baixa remuneração da Nike uma exploração, mas para muitos dos habitantes de países em desenvolvimento, trabalhar numa fábrica é uma opção bem mais atraente que permanecer preso a uma fazenda plantando arroz (2003, p.30).

Neste ponto, parece pertinente a reflexão proposta por Ramalho e Santana (2003) sobre o simplicidade do nexo flexibilização-precarização:

A pesquisa de situações específicas conduz a um exercício necessário de relativização, na medida em que certos aspectos da ‘flexibilização’ podem ser considerados vantajosos para certos grupos de trabalhadores. Por outro lado, a noção de ‘precarização’ dá conta genericamente da degradação das condições de trabalho do novo padrão flexível, mas, muitas vezes, não capta a valorização positiva que, no limite, pode ter um emprego, mesmo que precário (RAMALHO e SANTANA, 2003, p.16).

Outro aspecto das mudanças é o de que os *sindicatos* seriam pressionados a reformular suas ações (pautas de reivindicação; negociação e abrangência dos acordos coletivos; estratégias de conflito; cooperação com outros sindicatos e com centrais sindicais; cooperação com governos e parlamentos; cooperação com centros de pesquisa e universidades), em face da nova realidade do setor automobilístico (RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001). As novas tramas produtivas impõem desafios aos sindicatos: como promover projetos e ações comuns entre trabalhadores cada vez mais dispersos nas múltiplas empresas das redes produtivas? Como mobilizar e sindicalizar uma mão-de-obra em geral inexperiente e com níveis salariais heterogêneos? (LARANGEIRA, 2004b; MARTIN e VEIGA, 2002)³¹.

Há o registro de experiências nas quais se estaria desenvolvendo “um novo padrão de relações de trabalho”. Como mostram estudos de Lefauve e Hax (1993), Rubinstein (2000) e de Rubinstein e Kochan (2001) sobre a experiência da GM na planta *Saturn*, em Spring Hill, no Tennessee, a fábrica seria marcada por maior flexibilidade, por maior envolvimento e cooperação da força de trabalho e, inclusive, pela participação do sindicato local nas decisões sobre os negócios, favorecendo a elevação dos níveis de qualidade, de produtividade e de participação das vendas da planta no mercado. O sindicato lideraria uma densa rede social aplicada na participação e na contribuição ao desempenho da empresa, revitalizando o papel político do movimento de trabalhadores na região, que consegue garantir emprego estável, boas condições de trabalho e efetiva voz no ambiente de trabalho. Entre outros aspectos, Rubinstein e Kochan (2001) argumentam que a experiência teria requerido mudanças ideológicas e nas estratégias sindicais. Estes teriam investido na formação de aproximadamente 50 líderes, tendo em vista a constituição de um *Executive Board*, composto

³¹ A propósito, difunde-se, cada vez mais, em segmentos intelectuais e em movimento sociais a mudança de valores e de crenças que orientaram os movimentos sociais e sindicais até pouco tempo: “O que significa viver, pensar e agir no interregno? (. . .) Significa botar na mesa urgências futuras e desembaraçar nossas mentes do dogmatismo, no caso em questão, o socialista e o terceiro-mundista – hoje o dogmatismo (mesmo quando se apresenta como revolucionário) foi eliminado da discussão inteligente dos movimentos não somente por sua esterilidade heurística, mas sobretudo pelos efeitos políticos reacionários que o produz e que o distinguem” (NEGRI e COCCO, 2005).

de técnicos e de especialistas em participação no processo produtivo, estratégias sindicais e negócios no setor. A “profissionalização” sindical envolveria, por exemplo, a realização de workshops periódicos e de um *survey* anual com os trabalhadores da planta, tendo em vista o conhecimento e aproximação da base.

No Brasil, os sindicatos das regiões que recebem os novos pólos achar-se-iam, em geral, despreparados para enfrentar as peculiaridades do setor, tais como o embate com corporações multinacionais habituadas às negociações salariais e voltadas para a máxima obtenção de vantagens relativamente aos salários regionais e a multiplicidade de atores empresariais envolvidos nas plantas, com políticas gerenciais diferentes, malgrado pertencerem a um projeto comum (ABREU e RAMALHO, 2000). Os sindicatos seriam desafiados por uma nova realidade: negociação com empresas em rede, pautas diferentes por empresa, paralelamente com a negociação com empresas tradicionais. As respostas sindicais estariam sendo ainda reativas, tais como unificação de datas-base, recomposição de perdas salariais e acordos sobre PLR - Participação nos Lucros e Resultados (MOTIM, FIRKOWSKI e ARAÚJO, 2002).

Na Volkswagen de Rezende, o sindicato teria alcançado algumas vitórias, tais como impedimento da implantação de um banco de horas, obtenção de vantagens salariais e melhorias nas condições de trabalho. Teria sido possível, inclusive, a pressão sobre as empresas do Consórcio Modular com ameaça de greve e com a realização de uma paralisação de uma semana (RAMALHO, 2002). “Estas iniciativas e o conseqüente aumento do nível de participação operária na dinâmica regional e local (. . .) colocaram definitivamente o sindicato entre os principais atores sociais nas discussões sobre o processo de desenvolvimento, e sobre o papel dos trabalhadores nesse mesmo processo” (RAMALHO, 2002, p.20). Alguns fatores a beneficiar a “reestruturação sindical” seriam a experiência já acumulada pelo sindicato no

setor industrial (siderurgia) e a elevada escolarização da base de filiados (ABREU e RAMALHO, 2005). Neste sentido, Dupas (2000) sentencia:

(. . .) talvez haja algumas saídas para a sobrevivência do movimento sindical: adaptar-se à nova dinâmica social, abrindo-se para uma nova linha de ação que interesse aos trabalhadores flexíveis; criar novas estruturas institucionais e procurar encontrar soluções locais que encorajem a solidariedade com métodos de ação flexíveis, mas estáveis; e abandonar definitivamente a idéia de visar somente os que estão empregados formalmente. O sindicalismo só não desaparecerá se, por evolução natural, souber transformar-se num novo ente adaptado ao trabalho flexível e à exclusão social (p.58) [grifo meu].

É interessante observar, como destacam Martin (2001) e Ramalho (2004), que a ação sindical assumiria diferentes características em plantas maduras/ tradicionais e que experimentam tensos processos de reestruturação e as novas plantas que já nascem sob o paradigma da produção flexível – princípios da *lean production*. No primeiro caso, a tendência seria a existência de sindicatos fortes, constituindo-se em forças sociais importantes, ao passo que no segundo caso a fragilidade sindical facilitaria significativamente escolhas unilaterais da gerência.

O fato de serem fábricas que já nasceram flexíveis não facilitou de modo algum a ação sindical (. . .). Além da inexperiência para lidar com a problemática salarial do setor automobilístico, o sindicato local ainda teve que atuar com situações de fábricas enxutas e trabalho flexível. Não houve debate sobre mudanças nesse aspecto, ou mesmo se as mudanças reduziam conquistas anteriores dos trabalhadores. Embora o sindicato tenha rapidamente se organizado para algumas ações na área das reivindicações salariais e das negociações coletivas, inclusive realizando greves, nota-se uma enorme deficiência na ação dentro das fábricas. O espaço fabril permanece sob o domínio absoluto das empresas, e as poucas interferências por parte da organização sindical são tratadas como indevidas e ilegítimas (RAMALHO, 2004, p.209).

Ademais, outros espaços públicos de negociação também poderiam emergir. Nestes novos arranjos, diversificar-se-iam os atores sociais envolvidos (GUIMARÃES e MARTIN, 2001; MARTIN, 2001). “São atores locais, regionais e internacionais, empresários, governos,

entidades internacionais, sindicatos, consumidores, entidades não governamentais, etc., todos eles inseridos em complexas redes de conflito, competição e cooperação” (GUIMARÃES e MARTIN, 2001, p.16).

A partir de literatura especializada, pode-se supor que as mudanças acima referidas relacionam-se com diferentes fatores: a) a estratégia da montadora e as características econômicas e produtivas do investimento (representariam cooperação/ parceria ou subordinação/ conflito, nas relações com fornecedores); b) a dinâmica das instituições sociais e políticas locais (assumiriam caráter ativo ou passivo); e c) os recursos e estratégias das empresas (tipo de produto - tecnologia, valor agregado - experiência e informação sobre o mercado global, volume e composição do capital).

1.2.2 A montadora

A reespecialização da indústria automobilística mundial e a instalação de novas plantas montadoras em mercados emergentes teriam efeitos importantes na configuração das cadeias produtivas e nas relações de fornecimento. As novas tramas produtivas do setor apóiam-se na produção de carros mundiais, na utilização de tecnologias mundiais, em mercados locais, na produção local, porém, desenvolvida com base em *referências globais* (*global sourcing*, *follow sourcing*, condomínios industriais, consórcio modular, desverticalização da produção, parcerias tecnológicas e produtivas ao longo da cadeia, desenvolvimento simultâneo de produto e processo, utilização de sistemas e ferramentas de qualidade e logística integrada) (LUNG, 2002; CUTCHER-GERSCHENFELD et al., 1998).

A subcontratação³² de empresas não seria uma novidade na indústria automobilística. Mesmo no apogeu da produção de tipo fordista, as montadoras contratavam empresas para a prestação de serviços e para o fornecimento de peças auxiliares. No entanto, nos países centrais a partir dos anos 1970 e no Brasil a partir dos anos 1980, o processo de reestruturação implicou a externalização da produção de partes estratégicas do automóvel, através da contratação de múltiplos fornecedores. Mais recentemente, as montadoras passariam a comprar sistemas montados e não mais peças do automóvel, reduzindo o número de fornecedores diretos e ampliando o valor agregado das compras junto aos fornecedores. Neste sentido, as plantas industriais dos novos pólos automobilísticos teriam inovado em termos das tramas produtivas que se estabelecem apoiadas em novas formas de relações interfirmas, no âmbito dos conceitos de condomínio industrial e de consórcio modular.

Os conceitos de consórcio modular e de condomínio industrial revelariam uma forte tendência ao estabelecimento de novas modalidades de relações entre as montadoras e os seus fornecedores, na medida em que integram os fornecedores de primeira linha à montagem final dos veículos (SALERNO, 1997). No consórcio modular, os fornecedores principais (moduleiros) localizam-se no mesmo prédio da montadora e realizam diferentes etapas do processo de fabricação. No condomínio industrial, os principais fornecedores de uma montadora (sistemistas) localizam-se no mesmo terreno em que está instalada a planta da montadora (ZAWISLAK E MELO, 2002). Para pertencer aos novos arranjos industriais, referenciados nos princípios da produção enxuta, seriam requeridos aos fornecedores saúde financeira, certificação de qualidade, competência para parcerias, integração eletrônica, padrões internacionais de qualidade, custos e quantidades, flexibilidade de fornecimento, mão-de-obra qualificável (ARBIX, 2002; ZAWISLAK e MELO, 2002). As relações estabelecidas entre montadora e fornecedores de primeira linha (quase todos corporações

³² Para uma abordagem conceitual sobre subcontratação e terceirização, ver Rudiant-Garcia (2002b). Para a discussão empírica desses fenômenos, ver Rudiant-Garcia (2004b) e Rudiant-Garcia e Silva (2003).

globais) seriam baseadas “em uma nova repartição de investimentos, custos, responsabilidades e, especialmente, riscos, distanciando-se das relações de exterioridade que marcam as terceirizações” (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997, p.454).

Os novos pólos automobilísticos (montadoras e sistemistas ou moduleiras), apoiados em novos conceitos organizacionais, obteriam diversas vantagens competitivas: redução do investimento necessário, pois envolveriam recursos do Estado (incentivos fiscais, oferta de infra-estrutura), sem que este detivesse controle das operações, e transferência de riscos e de responsabilidades para os fornecedores; elevação da produtividade, pois haveria a transformação dos tempos seqüenciais da linha de produção em tempos paralelos na produção dos sistemas/ *kits* fora da linha de montagem; e redução de custos na produção, pois haveria isenção fiscal oferecida pelos governos e pagamento de menores salários do que nas regiões tradicionais (ARBIX, 2001; SALERNO, 1997).

No entanto, a tendência à cooperação ou parceria, que marcaria as relações entre a montadora e os fornecedores globais (sistemistas e moduleiros), não se reproduziria nas relações com os fornecedores locais, em geral situadas no II e no III nível da cadeia produtiva, estabelecendo-se diferentes níveis de tecnologia e de relações de trabalho ao longo do complexo industrial (ARBIX, 1997; SALERNO, 1997; RAMALHO e SANTANA, 2002; ZAWISLAK e MELO, 2002). Conforme Abramo e Leite (1998), na mesma rede produtiva, a montadora poderia estabelecer relações qualitativamente diferentes com os seus fornecedores: quanto maiores o valor agregado, a complexidade tecnológica e a especialização do produto/ serviço fornecido e quanto mais estratégico for o produto/ serviço para a composição do preço ou para a qualidade do produto final, tanto maiores seriam as chances de relações mais próximas da idéia de cooperação ou de parceria e de transferência de tecnologia.

Haveria certa heterogeneidade nas estratégias competitivas e gerenciais e nas modalidades de relações interfirmas (cooperação, parceria, subordinação, conflito) no âmbito

dos novos complexos produtivos em consolidação no setor automobilístico brasileiro: no âmbito do Condomínio Industrial (montadoras e fornecedores globais), poderia haver relações de cooperação ou de parceria, em razão do alto grau de estabilidade, confiança e negociação entre as partes, mas, nas relações entre as sistemistas e as empresas do II nível da cadeia, o mesmo não se reproduziria necessariamente, podendo-se estabelecer laços que tenderiam à subordinação.

As montadoras parecem desempenhar, pois, papel central na configuração da cadeia produtiva e na extensão e conteúdo dos processos de reestruturação e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego dos fornecedores, uma vez que lideram e apontam a direção a ser seguida pela cadeia produtiva. No entanto, a direção apontada para a cadeia e o envolvimento ou apoio da montadora para os processos de mudança são variáveis, dependendo da estratégia competitiva e, por conseguinte, dos tipos de relações de fornecimento que se estabelecem na cadeia.

A *estratégia competitiva* da montadora orienta as relações com a cadeia produtiva, em razão de que define as formas de inserção da montadora e da cadeia no mercado de produtos: qualidade, inovação, escala de produção, baixos preços e custos. Estratégias mais voltadas para a qualidade e para a inovação de produtos induziriam relações mais cooperativas e de parceria ao longo da cadeia produtiva. Estratégias competitivas mais apoiadas na redução de custos e no volume de produção induziriam relações de maior subordinação e de conflito ao longo da cadeia produtiva (BOYER e FREYSSENET, 2001; CARRILLO, 2001a; BRESCIANI e GITAHY, 1998).

Entendem-se *relações interfirmas* como as relações de poder estabelecidas entre uma empresa contratante e uma empresa contratada, consideradas nesta análise como atores sociais, para o fornecimento de um produto ou a execução de um serviço. Envolve não apenas estratégias e interesses econômicos, de maximização do lucro, mas também as

circunstâncias institucionais e culturais em que se situam os atores sociais implicados.

Conforme Boyer e Freyssenet (2001), seria possível identificar quatro tipos de estratégias de competição das montadoras como resposta à globalização: a) *estratégia de volume e diversidade* (casos da General Motors e da Fiat, por exemplo) - marcada pela conquista de mercados externos emergentes, visando a amplas escalas de produção e a nichos de menor poder aquisitivo, e pela ampla variedade de modelos, porém, compartilhando plataformas; b) *estratégia de qualidade* (casos da Volvo e da Jaguar) - marcada pela exploração de nichos de mercados, pela especialização em modelos de alta qualidade, durabilidade e performance e pelo prestígio e tradição da marca; c) *estratégia de redução permanente de custos* (caso da Toyota) - marcada pela manutenção dos mercados conquistados associada à redução crescente dos custos de produção, pela pressão sobre os fornecedores para a redução de preços e pela mudança constante na organização da produção visando à redução da mão-de-obra; d) *estratégia de inovação e flexibilidade* (Renault, Honda, Citroën, Mitsubishi, Chrysler) - marcada pela antecipação às demandas emergentes mediante o desenvolvimento de produtos inovadores, pela focalização em consumidores que desejam se distinguir econômica e socialmente e por relações de trabalho que valorizam a iniciativa, a *expertise*, a promoção e as boas condições de trabalho. Haveria, pois, certa diversidade nas formas de competição e nas estratégias dos atores sociais (montadoras) no processo de globalização, as quais guiariam suas ações nos mercados maduros e nos emergentes.

A literatura especializada aponta variadas modalidades de relações interfirmas que se desenvolveriam num contínuo entre dois pólos: cooperação/ parceria e subordinação/ conflito. Em ambos os casos existiriam assimetrias entre as empresas, mas há diferença quanto a sua intensidade nos dois extremos. As *relações de cooperação interfirmas* tenderiam a favorecer a melhoria da qualidade de produtos e serviços, através de intercâmbios técnico-organizacionais, de relações de confiança e de negociação das condições de vínculo

(assimetria fraca). Relacionar-se-iam com estratégias mais apoiadas na qualidade e na inovação, as quais requerem cooperação ou parceria entre as empresas. Neste caso, os processos de reestruturação técnica e organizacional dos fornecedores seriam favorecidos, em razão do apoio oferecido pela montadora, no âmbito da cadeia produtiva (programas de desenvolvimento de fornecedores), bem como os trabalhadores tenderiam a conviver com processos de flexibilização do trabalho mais favoráveis à negociação e ao diálogo e com oportunidade maiores de treinamento e de qualificação (CARRILLO, 2001a, 2001b; MONIZ e KOVÁCS, 2001; PAGANO, 2002; POSTHUMA, 2000).

As relações de subordinação interfirmas tenderiam a se apoiar na simples redução de custos, apresentando forte assimetria entre as empresas, relações instáveis e imposição de condições de vínculo entre empresas. Relacionar-se-iam com estratégias mais apoiadas na redução de custos e em amplos volumes de produção, quando a montadora exerce pressões sobre a cadeia para a redução de preços. Neste caso, a montadora operaria mais como uma referência em termos de padrões de competitividade (custos, qualidade, flexibilidade, escala) do que como parceira de seus fornecedores (FLEURY e FLEURY, 2000; FUCHS, 2002; MONIZ e KOVÁCS, 2001; NOVICK e YOGUEL, 2000; YOGUEL, NOVICK e MARÍN, 2001).

Portanto, o exame da literatura especializada autoriza a formulação da hipótese, como já apresentado na introdução deste estudo, de que quanto mais as montadoras se apoiem em estratégias competitivas e gerenciais voltadas para a qualidade e a inovação e cooperem com os diferentes segmentos da cadeia produtiva, tanto maiores serão as chances de reestruturação dos fornecedores locais e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. No entanto, quanto mais as montadoras se apoiem em estratégias competitivas e gerenciais voltadas para o volume e os custos do produto e imponham a competição por preço

nos segmentos da cadeia, tanto menor será a probabilidade de reestruturação dos fornecedores e de sua inserção na cadeia automotiva e dos trabalhadores obterem benefícios nos processos de flexibilização das relações de trabalho, tendendo a conviver com relações de trabalho mais duras.

1.2.3. As instituições locais

A configuração da cadeia produtiva e os processos de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo e de mudança nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais seriam afetados, também, pelas *instituições sociais e políticas nacionais e subnacionais ou locais* (governos nacional e subnacional, universidades e centros de pesquisa, associações empresariais, sindicatos). Refere-se, neste estudo, a instituições locais como atores sociais: “Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo” (CASTELLS, 1999, p.173). Difere, pois, da idéia de institucionalidade, encontrada em Abreu (2000), relativa a padrões de “governança”, ou a coordenação entre atores, ou ainda, a normas sociais.

Manuel Castells (1999) chama a atenção para o fato de que as redes de empresas e as relações interfirmas seriam, também, afetadas pelo contexto social e institucional, especialmente a relação capital-trabalho e o Estado. Estes influenciariam as decisões específicas da administração das empresas, o processo de trabalho e o sentido e as conseqüências das mudanças gerenciais para os trabalhadores. De um modo geral, as cadeias produtivas, no contexto de globalização, seriam organizações dinâmicas e capazes de adaptar-se a contextos sociais e institucionais diversos.

Estudos teóricos e empíricos acerca de distintos setores de atividade econômica e sobre variados contextos regionais têm argumentado que a integração de empresas locais à globalização, ou às cadeias produtivas globais, exigiria a oferta de vantagens competitivas e capacidade de inovação tecnológica em nível nacional e de difusão dessa inovação no âmbito local (BARQUERO, 2002; BERNARDES e OLIVEIRA, 2002; DONER e HERSHBERG, 2001; LE BAS e SIERRA, 2002; STORPER, CHEN e PAOLIS, 2000; SCHIMITZ, 2000; VILLAVICENCIO, 2000). Para tanto, a capacidade de auto-organização das comunidades – traduzidas em instituições – e as políticas governamentais, especialmente a regulação macroeconômica e de mercado e a política industrial (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2000; BAGNASCO, 2001; HUMPHREY, 2001; SALERNO et al., 2004), desempenhariam papel decisivo, posto que as mesmas poderiam: no plano local, promover a cooperação para a difusão de novas tecnologias, estimular a inovação de processo, conceder empréstimos, favorecer o compartilhamento de programas de qualidade e de treinamento de mão-de-obra, oferecer pesquisas de mercado, estimular a cooperação e a ação coletiva entre os atores sociais implicados; e no plano nacional, regular mercados de produtos e de trabalho, definir condições macroeconômicas, estabelecer condições para a atração de investimentos, promover a inovação tecnológica, oferecer crédito (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2000; DONER e HERSHBERG, 2001; RABELLOTTI, 2001; SCHIMITZ, 2000; STORPER, CHEN e PAOLIS, 2000). Ademais, as instituições sociais e políticas, em diferentes níveis (global, nacional e subnacional), teriam papel importante na regulação do próprio processo de globalização, o qual estaria, como antes discutido, distante da idéia de uma economia mundialmente equitativa e integrada (GILPIN, 2004; SEN, 2000; STIGLITZ, 2003).

Estudos (ERNST e KIM, 2002; HUMPHREY, 2001; SCHIMITZ, 2000) argumentam que a eficácia das instituições locais, notadamente em relação às pequenas e médias empresas, é condicionada, entre outros fatores, pela confiança interfirmas (indicando a importância dos

valores e ideologias dos atores sociais) e pela proximidade geográfica, constituindo-se o paradoxo de que a inserção em mercados globais pode ser favorecida pela proximidade geográfica local. Esta, destaca Schimitz (2000), pode favorecer a divisão de custos com formação de mão-de-obra, a difusão de tecnologias e de processos de certificação, o investimento público em infra-estrutura, e a ação coletiva pelo compartilhamento de valores e códigos.

Particularmente sobre o setor automobilístico, um desafio para as regiões que recebem as novas montadoras seria elaborar estratégias de desenvolvimento local que permitissem o ingresso das empresas da região nos nichos mais complexos em tecnologia e em qualificação da cadeia de fornecimento (MARTIN e VEIGA, 2002).

Em regiões de tradicional produção automobilística, os governos, os sindicatos e as instituições locais têm revelado papel relevante na negociação com montadoras. Na Grã-Bretanha, o fim da produção da Ford, em Dagenham, e da GMC, em Luton, teria sido compensado por novas oportunidades, no contexto de fechamento da fábrica: no primeiro caso, a instalação de um centro de excelência em P&D; no segundo, uma moderna unidade para comércio de veículos, minimizando os impactos da mobilidade das corporações. A operação teria envolvido uma estratégia sindical e governamental apoiada na prospecção de oportunidades e no treinamento e preparo da mão-de-obra e da comunidade para as mudanças e para a instabilidade no tempo da globalização. Contudo, um fator decisivo para este tipo de estratégia seria a existência de sólidas universidades na região (NELDER, HARRYS e EVENS, 2001).

Quanto ao trabalho e ao emprego, Scott Martin (1997, 2001) argumenta que a chave para a compreensão dos impactos da flexibilização sobre o trabalho estaria na natureza da transição, que poderia ocorrer através de uma institucionalidade favorável à negociação ou à imposição. Contextos sociais nos quais os trabalhadores apresentassem vínculos internos (alta

sindicalização, ação coletiva coesa, relações de confiança, laços formais) e externos (partidos políticos, movimentos sociais, universidades) ao trabalho mais sólidos favoreceriam a consolidação de instituições reguladoras da negociação sobre o mundo do trabalho e, por conseguinte, a extração de vantagens pelos trabalhadores e seus sindicatos dos processos de flexibilização das relações de trabalho.

Haveria que se considerar que os agentes globais tenderiam a atuar seletivamente nos contextos locais, tanto em relação às empresas nas relações de fornecimento, quanto em relação aos trabalhadores. Esta seletividade no recrutamento da mão-de-obra poderia, ainda, se estender às demais empresas da cadeia produtiva. Isso ocorreria pela intensa competição e instabilidade da economia global que obrigaria as empresas a adotarem relações mais flexíveis e segmentadas com fornecedores e com a mão-de-obra (CAPPELLI, 1997; SENNETT, 2003)? Ou estaria relacionado com fatores internos aos países, como conjunturas econômicas e políticas restritivas e valores e ideologias autoritárias, que levariam o empresariado a descarregar suas dificuldades na mão-de-obra (BYOUNG-HOON e FRENKEL, 2004; HIRATA, 1998)? O provável seria que todos esses aspectos estejam presentes. Neste caso, instituições nacionais e subnacionais teriam papel relevante, porém, seriam relativamente limitadas face ao contexto internacional, posto que não apenas haveria elementos estruturais no sistema global – competição, instabilidade, desequilíbrio de forças – que as mesmas não poderiam modificar, como também porque atuariam sobre as conseqüências do problema.

Para Stiglitz (2003) globalização poderia representar benefícios, tais como introdução de novas tecnologias, acesso a capitais e criação de novos setores, tornando-se necessária para países em desenvolvimento. Porém, a mesma nem sempre significaria progresso, posto que em muitas regiões não teria gerado “os benefícios prometidos”. Isso ocorreria porque as instituições globais criariam e sustentariam regras econômicas que não promovem equidade

entre os agentes econômicos, sociais e políticos, mas também porque certas regiões e países integram-se muito rapidamente, sem tempo de ajustarem suas instituições, e porque ocorreriam resistências de setores sociais e de comunidades que se vêem ameaçadas pelo sistema global. Segundo o autor, seria preciso reformular as instituições globais, tendo em vista obter maior equilíbrio nas relações internacionais, assim como mudar políticas e valores locais sobre globalização.

Com essas reservas, esforços de instituições locais, tendo em vista enfrentar novas segmentações econômicas e sociais, não apenas na tentativa de integração de pequenas empresas às cadeias globais (ADDIS, 2000; ADDIS e GOMES, 2001; PERES, 2001; WANDERLEY, 1999), como também de trabalhadores vulneráveis às dinâmicas de reestruturação – mulheres, negros, de baixa escolaridade, de elevada idade (CACCIAMALI, 2005; GUIMARÃES, 2004), revelariam resultados positivos. Afirmo Guimarães (2004, p.84), referindo-se à experiência do ABC paulista:

Interlocutores mais apressados manifestam, com frequência, a sua descrença na possibilidade de que efeitos de uma intensa transformação macroestrutural possam ser enfrentados com políticas públicas de âmbito subnacional. (. . .) Aqui, ao contrário, pretende-se reunir evidências de que as novas formas de seletividade e de desigualdade no trabalho, embora promovidas por fatores de âmbito nacional e supranacional e resultantes de processos intensos de mudança macroeconômica, poderiam ser contra-arrestadas (ou, quando menos, paliadas) por meio de políticas públicas de âmbito subnacional ou intra-regional.

Isso indicaria escolhas e possibilidades dos governos e demais atores locais. Porém, caberia sublinhar que as mesmas dependem, entre outros aspectos, de recursos econômicos, sociais e políticos para a sua realização e da dinâmica de lutas e de composição de forças entre os atores, evitando-se “voluntarismos”. Ao mesmo tempo, o sistema global pode potencializar esses recursos na esfera local, estimulando o crescimento das suas instituições e

dinamizando ações frente à seletividade promovida por fatores internacionais e por fatores próprios da esfera local.

Pode-se conjecturar que montadoras com estratégias competitivas apoiadas no volume e na redução de custos (como antes discutido), conjugadas com contextos institucionais fracos, tendem a pressionar a cadeia produtiva para redução de custos, favorecendo relações mais próximas da idéia de subordinação e de conflito, estimulando diferentes tipos de relações ao longo dos elos da cadeia produtiva.

Portanto, considerando-se os diferentes contextos sociais e institucionais nos quais se realizam os investimentos das montadoras e se instalam os novos pólos automobilísticos, pode-se supor, como referido na introdução deste estudo, que quanto mais as instituições sociais e políticas forem ativas, tanto maiores serão as chances de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo dos fornecedores locais e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia produtiva, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens dos processos de mudança ou de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. Por outro lado, instituições passivas ou indiferentes tendem a reduzir as chances de reestruturação e de inserção dos fornecedores na cadeia produtiva e dos trabalhadores obterem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego.

1.2.4. Os recursos e as estratégias das empresas locais

Entende-se que a consideração dos recursos e das estratégias do atores sociais³³ consistiria em um profícuo instrumento teórico-interpretativo para a captação da diversidade do social (GIDDENS, 1989) em cenários de globalização (princípio de

³³ As noções de recursos e de estratégias utilizadas no estudo apóiam-se, especialmente, na conhecida teoria da estruturação de Anthony Giddens (1989).

multidimensionalidade); no caso em estudo, tal consideração permitiria não apenas captar a heterogeneidade das experiências dos novos pólos automobilísticos, mas, especialmente, a sua diversidade interna: por exemplo, os diferentes recursos econômico-sociais e estratégias das empresas locais (tipo de produto – tecnologia e valor agregado; acesso a mercados; capital) podem interferir nas suas chances de inserção na cadeia de fornecimento, bem como seriam um dos fatores capazes de explicar as diferentes trajetórias de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego naquelas empresas. Ademais, a realidade social mostra-se plena de contingências e de dinamismo, em grande medida, relacionados às capacidades reflexivas dos agentes sociais no uso dos recursos de que dispõem.

Os processos de reestruturação e de integração à cadeia produtiva e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais seriam condicionados pelos seus recursos e pelas suas estratégias. A nova fase de reestruturação do setor estaria definindo diferentes níveis de alocação das empresas fornecedoras. No primeiro nível, estariam empresas capazes de acompanhar as tendências internacionais e de administrar uma rede própria de fornecedores, para atender as montadoras com subsistemas completos e prontos para ingressar na linha de montagem. No segundo nível, estariam empresas fornecedoras de peças, componentes e materiais aos de primeira linha, capazes de atingir maior desempenho em tecnologia de processo. No terceiro e quarto níveis, estariam empresas produtoras de peças isoladas sem alto valor agregado. Esta seria a versão brasileira das redes de empresas, isto é, redes hierárquicas (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997; ZAWISLAK, 2000). Na mesma perspectiva, Zawislak e Melo (2002) observam que o processo de reestruturação da indústria automotiva seria, por essência, um processo de hierarquização da cadeia produtiva e de redução do número de fornecedores e, neste sentido, também um processo que concentraria atividades de maior conteúdo tecnológico nas mãos de um grupo reduzido de empresas, os fornecedores de primeira linha. Caberia notar que tal processo tenderia a se agravar no caso

brasileiro face à falta de tradição cooperativa entre empresas, pela carência de apoio institucional para pesquisa e inovação e pela conjuntura econômica das duas últimas décadas, desfavoráveis ao investimento e à expansão das empresas locais.

O processo de capacitação tecnológica e organizacional das empresas de segundo, terceiro e quarto níveis decorreria das exigências dos fornecedores de primeiro nível, sem haver, no entanto, no mais das vezes, relações de cooperação ou de parceria por parte destes para a reestruturação daquelas. Nestas circunstâncias, as empresas reestruturar-se-iam com recursos e iniciativa próprios (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997). No mesmo sentido, Rachid (2000) constatou que as grandes empresas exerceriam papel de referência técnico-organizacional, na medida em que impõem requisitos de qualidade, prazo e frequência de entrega aos seus fornecedores. No entanto, as grandes empresas não colaborariam nos processos de reestruturação dos seus fornecedores. Estas, muitas vezes, buscariam apoio de outras instituições para a própria capacitação (outras empresas; Serviço Brasileiro de Apoio à Empresa – SEBRAE; Serviço Nacional da Indústria – SENAI; sindicatos patronais):

A aproximação entre pequenas empresas e destas com outras instituições pode amenizar algumas de suas desvantagens. Algumas formas possíveis de associação são o compartilhamento de recursos, como ferramentas e equipamentos, e a realização de atividades conjuntas, como treinamento, distribuição, pesquisa, exportação, cujos custos são muitas vezes inviáveis para uma pequena empresa isolada (RACHID, 2000, p.24).

Fatores como tipo de produto fornecido (considerando-se a sua complexidade tecnológica, valor agregado e importância para o produto final da cadeia produtiva, no caso o automóvel), experiência e informação sobre o mercado global, volume de capital, mão-de-obra capacitada, habilitariam as empresas a integrar-se nos elos mais nobres da cadeia produtiva, a realizar investimentos, a acompanhar padrões internacionais de custos e de qualidade, a atualização tecnológica e a inovação de produto e de processo e a negociar melhores condições contratuais de fornecimento (CARRILLO, 2001b; CUNNINGHAM,

LYNCH e THUN, 2004; FUCHS, 2002; PAGANO, 2002). Ademais, como afirma Castells (1999), quanto mais as empresas estão na periferia da cadeia, mais a mão-de-obra seria considerada dispensável e substituível, ampliando as chances de estabelecerem-se processos de flexibilização mais duros com os trabalhadores (trabalho temporário e de meio expediente).

A partir dessas considerações, poder-se-ia formular a hipótese, já apresentada na introdução do presente estudo, de que quanto maiores os recursos e mais a empresa local os utilizar na agregação de valor ao produto e na inovação (produzir sistemas), tanto maiores seriam as chances de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo e de inserção na cadeia produtiva, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. Porém, empresas locais com menores recursos tendem a ter menores chances de reestruturação e de integrar-se à cadeia produtiva, bem como tendem a impor processos mais duros ao flexibilizar as relações de trabalho e de emprego.

* * *

A partir de literatura especializada sobre o processo de globalização e sobre as tendências no setor automobilístico, notadamente sobre os novos pólos automobilísticos, este capítulo focalizou a) as implicações sociais do processo de globalização, em termos de oportunidades e de riscos aos atores locais, b) a dinâmica das relações entre atores globais e atores locais e c) fatores sociais que condicionam a moldura do processo de globalização. Tal discussão constitui o eixo teórico deste estudo, orientando a análise empírica, desenvolvida nos capítulos seguintes.

Segundo alguns, globalização significaria a continuidade, em escala ampliada, de práticas de exploração dos agentes do capitalismo, implicando no aniquilamento de capacidades locais, na promoção de desigualdades e de injustiças sociais e em ameaça à autonomia nacional. Dessa perspectiva, que comporta diferentes abordagens do tema, globalização seria um projeto, inspirado em idéias neoliberais e formulado pelas elites econômicas e políticas mundiais. Os agentes da globalização constituiriam forças unilaterais de reprodução dos interesses do capital. As lutas sociais constituir-se-iam em torno da negação ou da rejeição à globalização, sem contudo, pertencerem ao processo de globalização.

Para outros, globalização representaria descontinuidades históricas, nas regras econômicas e sociais, implicando em oportunidades de acesso a mercados, a novas tecnologias e a capitais, os quais poderiam potencializar capacidades locais. Essa perspectiva comporta, também, distintas abordagens do tema, mais ou menos otimistas em relação às possibilidades criadas pela globalização – por exemplo, Ohmae (1996) fala, de forma simplista, de integração e de homogeneidade econômica e social e do “fim do Estado Nacional”; Castells (1999) reconhece uma “geometria variável” nos sistemas produtivos e econômicos, conforme particularidades de cada sociedade; Boaventura Santos (2002) identifica uma “globalização hegemônica” e uma “globalização contra-hegemônica”, contidas no mesmo processo.

- *Que implicações sociais decorreriam do processo de globalização para a esfera local?*

Em diálogo com diferentes abordagens, argumentou-se, neste capítulo, que o processo de globalização constitui, hoje, uma imposição aos atores locais, comportando oportunidades e oferecendo certos riscos. A mudança de regras econômicas e sociais, no sentido da configuração de um sistema global, não implica, necessariamente, igualdade, homogeneidade e justiça social. Muitas regiões e países, setores econômicos e empresas,

assim como amplos segmentos de trabalhadores, vêm-se ameaçados pela mobilidade dos agentes da globalização, pela instabilidade do sistema global, pela velocidade e complexidade das mudanças e pelas incertezas que acompanham as dinâmicas de transição econômica e social. Ademais, esse processo pode, em certos contextos, agravar problemas econômicos e sociais já existentes. Por outro lado, o processo de globalização pode ativar forças e capacidades dos atores locais, dinamizando economias regionais, gerando novos empregos e atividades, exigindo novos conhecimentos e qualificações de empresas e de trabalhadores, diversificando mercados de trabalho locais e requerendo novas instituições sociais e políticas. Desse modo, importante seria perscrutar a diversidade desse processo, examinando vantagens e prejuízos dele decorrentes, identificando beneficiados e prejudicados.

- *Como se relacionariam atores globais e atores locais?* As regras do sistema global distribuem recursos econômicos, políticos e sociais desigualmente. Por isso, as relações de poder entre atores globais e atores locais são desequilibradas, impondo constrangimentos objetivos à ação social. Todavia, não se trata de relações unilaterais, tampouco de uniformidades e trajetórias únicas e previsíveis, nos processos de mudança. As relações são dialéticas, em razão de que os atores locais reagem, dinamicamente, à nova situação, formulando novas estratégias. Essas escolhas dos agentes são contextuais: ocorrem nos limites dos seus recursos econômicos, políticos e sociais, e são guiadas por valores e por identidades locais. Desse modo, a dinâmica das relações entre atores globais e locais é condicionada por fatores econômico-tecnológicos e por fatores político-sociais, resultando em configurações contingentes e diversas que marcam as disposições e possibilidades dos atores sociais implicados.

- *Que fatores sociais condicionariam as características do processo de globalização?* O processo de globalização tem implicações sociais importantes cuja moldura depende de

uma complexa conjugação de fatores relativos a diferentes dimensões da sociedade, tais como: a) as referências competitivas, produtivas e tecnológicas trazidas pelos agentes globais e suas estratégias de relacionamento com os atores e contextos locais (cooperação/parceria, subordinação/ conflito); b) as características das instituições locais e suas respostas à presença dos agentes globais (recursos disponíveis, caráter ativo/passivo/indiferente); e c) os níveis de recursos e as estratégias dos atores locais.

Portanto, a perspectiva adotada no estudo rejeita abordagens deterministas do processo de globalização, positivas ou negativas, em favor de um enfoque que dialoga com diferentes contribuições e que considera tanto as referências competitivas, produtivas e tecnológicas da economia global, quanto os fatores político-sociais próprios de cada país e localidade. A especificidade desta análise reside, por um lado, em tentar sublinhar a complexidade dos processos sociais atuais, e de, por outro lado, discutir os efeitos da globalização sobre empresas locais e sobre as relações de trabalho e de emprego, ainda pouco explorados no caso brasileiro, destacando a diversidade encetada pelo processo de mudanças.

Capítulo 2

AGENTES GLOBAIS, CONTEXTOS LOCAIS E NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS

Como já referido, o processo de globalização se expressa no setor automobilístico pela constituição de novos pólos automobilísticos. Estes portam uma nova realidade econômica e social, marcada por novos patamares de competitividade, por novos padrões produtivos e organizacionais e por rápida e intensa inovação e difusão tecnológica, desafiando atores, instituições e configurações sociais locais. Ao mesmo tempo em que ocorre o fechamento de unidades obsoletas em tradicionais regiões de produção automobilística, são instaladas novas plantas industriais em países em desenvolvimento, tais como Brasil, México, China e Coreia do Sul, e no interior de países desenvolvidos, como Estados Unidos. As montadoras – agentes globais – visam à prospecção de vantagens competitivas em outros territórios, estabelecendo fábricas que elaboram produtos inovadores para mercados mundiais (incorporando novas tecnologias) e que se apóiam em novos conceitos organizacionais (mais flexíveis do que as unidades tradicionais e envolvendo complexos arranjos com fornecedores globais e locais).

Uma expressão do processo de globalização, os novos pólos automobilísticos suscitam indagações sobre as implicações sociais deles decorrentes: Que características o processo de globalização assume no setor automobilístico? Qual a natureza das mudanças sociais em face

dos novos pólos de produção industrial (promovem oportunidades, impõem retrocessos, ou ambas as conseqüências)? Como o Brasil se integra a esse processo? Que tendências apresentariam os novos pólos automobilísticos no País?

O objetivo do presente capítulo é *analisar aspectos dos novos pólos automobilísticos*, relacionados ao processo de globalização do setor, *e suas implicações sociais*, considerando-se as diferentes estratégias das montadoras e o papel dos governos nacionais e das instituições sociais e políticas locais (subnacionais), mediante o exame de aspectos do que ocorre no Brasil e no âmbito internacional. Trata-se de mostrar, sucintamente, o contexto mais amplo e as mudanças recentes no setor automobilístico mundial, tendo em vista situar a experiência de Gravataí. Serão apontadas, quando possível, semelhanças e diferenças relativamente aos efeitos sociais dos novos pólos automobilísticos, decorrentes tanto de constrangimentos e imposições dos mercados globalizados, como das diferentes estratégias de montadoras e de governos e das características das instituições sociais e políticas locais.

Para o exame de aspectos da experiência internacional recorre-se a fontes secundárias (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA; Sindicato dos Fabricantes de Autopeças - SINDIPEÇAS) e a bibliografia disponível, notadamente estudos produzidos no âmbito de programas de pesquisa e de eventos promovidos pelo *Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les salariés de l'Automobile - GERPISA*. Para o caso do Brasil, utilizam-se, além de bibliografia disponível, fontes secundárias variadas: Anfavea, Sindipeças, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Relatórios Técnicos elaborados por pesquisadores para a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (GCARS), Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Sócio-Econômicas (DIEESE) e outras.

O capítulo divide-se em quatro seções. Na primeira, examinam-se o processo de globalização do setor, os novos patamares de competitividade atingidos e as pressões sobre as montadoras e suas estratégias competitivas e produtivas, resultando numa nova geografia do setor em âmbito mundial. Na segunda, examinam-se aspectos da experiência internacional relativamente à configuração dos novos pólos automobilísticos e suas implicações sociais – com ênfase para fornecedores, para atividades industriais e comerciais locais, para relações de emprego e para sindicatos de trabalhadores - considerando-se o papel das políticas governamentais e das instituições sociais e políticas locais na forma de integração dos países à globalização. Na terceira seção, examina-se o caso do Brasil: faz-se um breve histórico do setor no País (tentando mostrar o que muda, em relação às características do setor e ao papel das políticas e estratégias governamentais). Na quarta seção, analisam-se os novos pólos automobilísticos que se configuram a partir de meados da década passada, no contexto de integração do País à globalização, e suas implicações sociais, destacando-se o papel desempenhado pela estratégia do governo federal, pelas instituições locais, e pelos recursos e estratégias dos diferentes atores sociais implicados.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E O SETOR AUTOMOBILÍSTICO

A partir de meados da década de 1990, após um penoso movimento de reestruturação de plantas industriais, o processo de globalização atinge a cadeia automobilística mundial. Neste século XXI, o setor depara-se com uma nova e mais intensa dinâmica competitiva, impelindo montadoras a elaborar estratégias que considerem referências competitivas e produtivas globais, com destaque para o investimento em novos pólos automobilísticos. Tais processos têm impactos importantes na organização da produção, nas relações com

fornecedores, nas relações de trabalho e de emprego, nos sindicatos de trabalhadores, no mercado de trabalho e na própria geografia do setor.

Um dos setores mais dinâmicos da atividade econômica, símbolo da industrialização no século XX e referência para outros ramos produtivos, a indústria automobilística tem sido - desde sua origem como indústria de produção em massa nas décadas de 1910 e de 1920, nos Estados Unidos - fortemente concentrada, em termos de países e de companhias produtoras. Na década de 1950, os Estados Unidos eram o principal produtor mundial, com a pujança e a expansão das “Três Grandes” (General Motors, Ford e Chrysler). Foi quando se iniciou a produção de autoveículos no Japão, que viria a desempenhar papel decisivo nas décadas seguintes. Na década de 1960, consolidou-se e expandiu-se, rapidamente, a produção na Europa Ocidental, notadamente Alemanha, Itália, França e Inglaterra, superando, já ao final daquela década, os níveis de produção dos Estados Unidos. Na década de 1970, expandiu-se, também, a produção japonesa, nomeadamente da Toyota, que ingressa no mercado mundial (ARBIX, 1996; CARVALHO, RACHID e MARTINS, 2001).

Os anos 1980 foram marcados pelo sucesso das montadoras nipônicas no oligopólio global, implicando não apenas na intensificação da concorrência, em face da consolidação de novos competidores no âmbito internacional, como também na introdução e na difusão, nas montadoras ocidentais, de métodos inovadores de organização e de gestão do trabalho e da produção desenvolvidos na Toyota. Além disso, a microeletrônica revoluciona as bases tecnológicas no setor, com conseqüências substanciais para a flexibilidade, para a qualidade e para os custos, no processo produtivo. Portanto, a década de 1980 e o princípio da de 1990 tiveram como foco mudanças organizacionais e tecnológicas nos sistemas produtivos, marcando a superação gradual de métodos tayloristas-fordistas (produção em massa) pela produção flexível, com inspiração japonesa (BEYNON, 1995; CASTRO, 1995; IIDA, 1986).

Em meados da década de 1990, o foco do setor volta-se para o avanço do processo de globalização, com a adoção de novas e diferentes estratégias de internacionalização pelas montadoras, reduzindo, ainda que levemente, a concentração no setor relativamente aos países produtores. Para dados disponíveis sobre o ano de 2000, vinte corporações seriam responsáveis por cerca de 95% da produção mundial. As dez maiores responderiam por 76% da produção e apenas cinco corporações deteriam 53,3% da produção mundial: General Motors com 13,9%, seguida pela Ford com 12,5%, pela Toyota com 10,2%, pela Volkswagen com 8,7% e pela DaimlerChrysler com 8,0% (SARTI, 2002). Em termos regionais, há também forte concentração da produção: no ano de 2001, a União Européia detinha 30,9% da produção; a Ásia 30,8%; o NAFTA 28,4%; o Mercosul modestos 3,7%; demais produtores 6,2% (Austrália, África do Sul e outros) (ANFAVEA, 2004).

O processo de globalização do setor (expresso na constituição de novos pólos automobilísticos) resulta da conjugação de diferentes fatores. *Primeiro*, os principais mercados consumidores acham-se com demanda relativamente saturada, comportando-se como mercados maduros (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Itália, França e Reino Unido)³⁴, obrigando montadoras à prospecção de mercados e ao investimento em países emergentes (NELDER, HARRYS e EVENS, 2001; PRIES, 2003). Como se observa na Tabela 1, países com importantes frotas de autoveículos têm apresentado reduzidas taxas de crescimento dessas frotas, em razão de que já detêm baixa relação de habitantes por autoveículo: casos dos Estados Unidos, do Japão, da Alemanha, da Itália, da França, do Reino Unido, da Rússia, do Canadá, da Austrália e da Holanda. Por outro lado, há países cujos mercados mostram-se promissores, porquanto apresentam importantes taxas de crescimento da frota e, ainda, mantêm elevada proporção de habitantes por autoveículo, casos da China (que abriu seu

³⁴ Um mercado de autoveículos seria considerado relativamente saturado quando atinge a proporção de 3 habitantes/ automóvel, ou menos. Nesta situação o crescimento seria cíclico e os fabricantes precisam diferenciar-se entre si por outros meios além do preço, tendo em vista obter maior participação no mercado (MAXTON, 1998, apud CARVALHO, RACHID e MARTINS, 2001).

mercado às montadoras ocidentais na década 1990), da Coreia do Sul, da Índia, da Tailândia e da Arábia Saudita, na Ásia; da Polônia, no Leste Europeu; e do Brasil e do México, na América Latina. A Espanha vem expandindo a frota de forma consistente, porém, já apresenta baixa proporção de habitantes por automóvel, devendo reduzir o crescimento de seu mercado. Na Argentina, a frota pouco tem crescido em face da recessão econômica.

Tabela 1
Número de automóveis e de habitantes por automóvel
das principais frotas circulantes mundiais (1992-2002)

País	Número de automóveis (milhões)			Hab./automóvel	
	1992	2002	Varição %	1992	2002
<i>Estados Unidos</i>	189,7	225,5	18,9	1,3	1,2
<i>Japão</i>	61,7	74,0	19,9	2,0	2,3
<i>Alemanha</i>	42,0	48,2	14,8	1,9	1,8
<i>Itália</i>	32,3	37,7	16,7	1,8	1,7
<i>França</i>	29,1	35,1	20,6	1,9	2,0
<i>Reino Unido</i>	26,8	32,9	22,7	2,1	2,0
<i>Rússia</i>	27,5	24,4	-10,6	11,0	6,8
<i>Espanha</i>	15,8	23,0	45,6	2,5	2,1
<i>Brasil</i>	14,4	21,3	47,9	10,6	8,2
<i>México</i>	10,4	18,9	81,7	8,3	7,7
<i>Canadá</i>	17,0	18,3	7,6	1,6	1,8
<i>Coreia do Sul</i>	5,2	13,9	167,3	8,4	4,8
<i>China</i>	7,0	13,9	98,6	200,0	170,2
<i>Polônia</i>	7,9	12,9	63,3	4,9	3,6
<i>Austrália</i>	10,0	12,5	25,0	1,7	1,9
<i>Índia</i>	4,7	11,9	153,2	180,8	106,2
<i>Holanda</i>	6,3	7,7	22,2	2,4	2,4
<i>Arábia Saudita</i>	2,7	7,2	166,7	5,6	7,6
<i>Argentina</i>	5,8	6,9	19,0	5,5	6,9
<i>Tailândia</i>	3,0	6,7	123,3	19,0	11,9

Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004) e de SINDIPEÇAS (2004).

Segundo, a constituição de blocos político-econômicos regionais (como o MERCOSUL e o NAFTA) e os novos acordos multilaterais no âmbito da Organização

Mundial do Comércio (OMC) potencializam novos mercados consumidores, atraindo interesse e investimentos de montadoras para a exploração desses mercados. A partir da década de 1990, o setor depara-se com a facilitação dos fluxos comerciais entre países e com a integração de mercados (como ocorre com países pós-socialistas, no âmbito da União Européia) (LUNG, 2002). Chama a atenção que a produção e a comercialização do automóvel bem como o seu uso, que vinham sendo regulamentados na esfera nacional, passam a depender de negociações entre governos e entre estes e corporações automobilísticas, extrapolando a esfera nacional de governos e de filiais locais (FREYSSINET, 2005).

Terceiro, assiste-se ao ingresso de novos competidores no mercado mundial, mediante processos de fusão/ aquisição/ aliança entre corporações, com conseqüente aumento da concorrência, implicando na exploração de novos mercados e no investimento em novas plantas industriais, para além dos países de origem dessas corporações (CUTCHER-GERSHENFELD et al., 1998). As fusões e aquisições (como, Daimler-Chrysler-Mitsubishi, Renault-Nissan, Peugeot-Citröen, Volkswagen-Audi-Seat-Skoda, Ford-Mazda, Volvo-Land Rover) e alianças entre montadoras (General Motors-Toyota na NUMMI, Toyota-Honda, General Motors-Fiat) visam à repartição de riscos e investimentos, ao ganho de escalas de produção e de compras e à busca de complementaridades entre empresas (acesso a novos mercados, competências organizacionais e tecnologias) (IKEDA e NAKAGAWA, 2001). Essas alianças permitem que montadoras ingressem no sistema global, o que não teriam condições de fazer com recursos isolados. Nas duas últimas décadas, verificou-se a redução do número de produtores independentes, que passou de 25 para 16 (CARVALHO, RACHID e MARTINS, 2001). Por outro lado, Renault, Hyundai, Kia, Daewoo, entre outras, lançaram-se ao mercado externo, contribuindo para o acirramento da competição no setor (IKEDA e NAKAGAWA, 2001).

Quarto, a oferta de mão-de-obra escolarizada e relativamente barata, a disponibilidade de infra-estrutura adequada (redes de telecomunicações, de energia e de transporte) e, em muitos casos, a concessão de incentivos fiscais e de subsídios governamentais, em países em desenvolvimento e no interior de países desenvolvidos (*greenfields*), estimulam a instalação de novas plantas montadoras pelas corporações automobilísticas (ALLER e GARCÉS, 2002; CARRILLO, 2001b; COURTAUX-KOTBI, 2004; ZHANG, 2005).

Nestas circunstâncias, caberia sublinhar que o processo de globalização do setor automobilístico constitui uma realidade paradoxal: plantas consideradas obsoletas em regiões de consolidada capacidade de produção industrial nos países de mercado maduro (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha e outros) são fechadas, enquanto no interior desses países e em países em desenvolvimento (Brasil, México, Coreia do Sul, China, países do Leste Europeu e outros) são abertas novas fábricas³⁵ (LUNG, 2002; NELDER, HARRYS e EVENS, 2001). Países em desenvolvimento tornam-se mercados atraentes para as montadoras pelo potencial crescimento e pelos baixos custos de produção, passando a receber uma onda de investimentos em novas plantas que tende a diversificar (há novos competidores, modelos de produto e mercados consumidores) e a desconcentrar a atividade de produção no setor (O'BRIEN e KARMOKOLIAS, 1995; FREYSSINET, 2005).

Conforme mostra a Tabela 2, grandes países produtores de autoveículos tendem a reduzir sua participação relativa no mercado mundial, como nos casos dos Estados Unidos, do Japão, da França, do Canadá, do Reino Unido e da Itália. Por outro lado, observa-se propensão à expansão da participação relativa no mercado mundial de produtores emergentes

³⁵ Segundo Lung (2002), no período de 1991 a 2002, a França teve fechadas plantas da Renault e da Chausson e abertas plantas da MCC, da Toyota e da Selvenord. No Reino Unido, foram fechadas plantas da Rover, da Foden, da GM e da Ford e abertas plantas da Honda e da Toyota. Na Suécia, fecharam unidades da Saab e da Volvo (Uddevalla e Kalmar), abriu a Autonova. Na Itália, fecharam Lancia (Desio e Chivasso), Innocenti, e Fiat (Rivalta), abriu unidade a Fiat (Melfi). Na Alemanha, abriram unidades da Opel, da Mercedes, da Volkswagen, da Porsche e da BMW. Na Espanha, fecharam Renault, Seat (Barcelona), abriu Seat (Martorell). Em Portugal, fecharam Renault e Ford, abriu Autoeuropa. Na Bélgica, fechou unidade da Renault. Na Hungria, fechou unidade da GM, abriram da Suzuki e da Audi. Na Polónia, fechou planta da Ford, abriu Opel. Ainda na Áustria foi aberta uma planta da Eurostar; na Eslováquia, da Volkswagen; nos Países Baixos, da NedCar.

(notadamente a China, a Coréia do Sul, a Espanha, o México e a Índia), bem como o surgimento de importantes países produtores, antes inexpressivos (Tailândia, Irã e República Tcheca). O Brasil eleva a produção em números absolutos, embora mantenha a mesma participação relativa no cenário internacional. No caso da Alemanha, pode-se conjecturar que o crescimento de sua produção relaciona-se, antes, com a ampliação da atividade no lado oriental do que com a expansão no lado ocidental.

Tabela 2
Países fabricantes de autoveículos (1993-2003)

País	1993		2003	
	Milhões de unidades	%	Milhões de unidades	%
<i>Estados Unidos</i>	10,9	23,2	12,1	19,9
<i>Japão</i>	11,2	23,9	10,3	17,0
<i>Alemanha</i>	4,0	8,5	5,5	9,1
<i>China</i>	1,3	2,8	4,4	7,3
<i>França</i>	3,2	6,8	3,6	5,9
<i>Coréia do Sul</i>	2,0	4,3	3,2	5,3
<i>Espanha</i>	1,8	3,8	3,0	5,0
<i>Canadá</i>	2,2	4,7	2,5	4,1
<i>Reino Unido</i>	1,6	3,4	1,8	3,0
<i>Brasil</i>	1,4	3,0	1,8	3,0
<i>México</i>	1,1	2,3	1,6	2,6
<i>Itália</i>	1,3	2,8	1,3	2,1
<i>Rússia</i>	1,8	3,8	1,3	2,1
<i>Índia</i>	0,4	0,8	1,2	2,0
<i>Bélgica</i>	0,4	0,8	0,9	1,5
<i>Tailândia</i>	*	*	0,8	1,3
<i>Irã</i>	*	*	0,6	1,0
<i>República Tcheca</i>	0,2	0,4	0,4	0,7
<i>África do Sul</i>	0,3	0,6	0,4	0,6
<i>Austrália</i>	0,5	1,1	0,4	0,6
<i>Outros</i>	1,3	2,8	3,5	5,8
Total	46,9	100	60,6	100

Fonte: Composição a partir de SINDIPEÇAS (2004) e de ANFAVEA (2004). * Valor não significativo.

Há, pois, um novo e mais intenso padrão de competitividade na indústria automobilística e de mobilidade de investimentos e de plantas industriais, relacionados aos novos patamares de produtividade atingidos pelas montadoras, em razão da reestruturação das plantas nas décadas de 1980 e início da de 1990, à facilitação dos fluxos comerciais entre e intra blocos que atrai competidores e investimentos, ao ingresso de novas montadoras no mercado internacional e à estagnação da demanda nos principais mercados consumidores e às vantagens competitivas apresentadas por novas regiões de produção industrial. Desse modo, um aspecto pertinente ao debate sobre o processo de globalização é o de que parece haver uma tendência à diversificação e à desconcentração da produção no setor, bem como expansão do consumo em novos mercados.

Embora tenham elementos em comum, como crescente internacionalização das atividades, foco na inovação e concentração de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) nos países industrializados avançados, as montadoras valem-se de estratégias heterogêneas para ajustarem-se à globalização, como se pode testemunhar nos casos da *General Motors Company* (GM), da Ford e da Chrysler, nos Estados Unidos, da Volkswagen, da Fiat e da Renault, na Europa, e da Toyota e da Honda, no Japão.

A GM, maior montadora do mundo, desenvolve, a partir de 1998, um plano de reestruturação global, em razão de dificuldades enfrentadas com os custos de produção e com falta de flexibilidade para enfrentar a nova dinâmica competitiva do mercado. Trata-se de um duro processo de mudanças – com amplos e rápidos cortes de custos - por meio do qual a empresa tentaria enfrentar a perda de competitividade sofrida nas décadas de 1980 e de 1990. Como mostra a Tabela 3, a GM reduz dramaticamente o número de empregados, obtendo amplo ganho de produtividade (venda/empregado), mas sem ganhos tão expressivos em termos de vendas e de lucro líquido, na década de 1990.

Tabela 3
Desempenho mundial de montadoras selecionadas – 1992 a 2001

Montadoras	1992	1995	1998	2001
General Motors				
vendas (US\$ milhões)	128.533	163.861	161.315	164.253
lucro líquido (US\$ milhões)	-2.621	6.933	2.956	601
% lucro nas vendas	-2,0	4,2	1,8	0,4
Empregados	750.000	709.000	594.000	365.000
vendas/ empregados	0,17	0,23	0,27	0,45
Ford				
vendas (US\$ milhões)	100.132	137.137	144.416	162.412
lucro líquido (US\$ milhões)	-502	4.139	22.071	-5.453
% lucro nas vendas	-0,5	3,0	15,3	-3,4
Empregados	*	*	*	*
vendas/ empregados	*	*	*	*
Toyota				
vendas (US\$ milhões)	76.225	78.462	87.588	100.683
lucro líquido (US\$ milhões)	1.784	1.226	3.408	3.535
% lucro nas vendas	2,3	1,6	3,9	3,5
Empregados	108.167	142.645	159.035	215.648
vendas/ empregados	0,70	0,55	0,55	0,47
DaimlerChrysler				
vendas (US\$ milhões)	69.108	80.248	115.840	134.380
lucro líquido (US\$ milhões)	990	-1.209	4.350	-582
% lucro nas vendas	1,4	-1,5	3,8	-0,4
Empregados	*	*	441.502	372.470
vendas/ empregados	*	*	0,26	0,36
Volkswagen				
vendas (US\$ milhões)	54.911	61.830	76.446	81.855
lucro líquido (US\$ milhões)	50	248	1.264	2.601
% lucro nas vendas	0,1	0,4	1,7	3,2
Empregados	281.649	242.420	279.916	322.070
vendas/ empregados	0,19	0,26	0,27	0,25
Fiat				
vendas (US\$ milhões)	26.598	33.644	39.868	50.542
lucro líquido (US\$ milhões)	248	966	541	-388
% lucro nas vendas	0,9	2,9	1,4	-0,8
Empregados	285.482	237.426	220.549	*
vendas/ empregados	0,09	0,14	0,18	*
Renault				
vendas (US\$ milhões)	23.587	24.194	32.063	32.011
lucro líquido (US\$ milhões)	747	281	1.163	*
% lucro nas vendas	3,2	1,2	3,6	*
Empregados	146.604	139.950	138.321	*
vendas/ empregados	0,16	0,17	0,23	*
Honda				
vendas (US\$ milhões)	33.202	29.984	45.358	48.867
lucro líquido (US\$ milhões)	490	465	1.970	1.756
% lucro nas vendas	1,5	1,6	4,3	3,6
Empregados	90.500	92.800	109.400	114.300
vendas/ empregados	0,37	0,32	0,41	0,43

Fonte: Composição a partir de Sarti (2002). * Informação não disponível.

A GM teria demorado a difundir mais amplamente novas experiências de produção e de trabalho desenvolvidas em experiências bem sucedidas, como o projeto Saturno (RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001), posto que se manteve como líder mundial a despeito da forte concorrência japonesa. No início da década de 1990, a empresa teria sido abalada pelas novas condições de competitividade do setor, quando já havia perdido parcela significativa de mercado, inclusive nos Estados Unidos³⁶. O novo programa de reestruturação teria envolvido, entre outras medidas, a integração das operações em um único grupo para agilizar respostas ao mercado, a redução de dezesseis para oito plataformas e o investimento em uma nova geração de montadoras - entre as quais a unidade de Gravataí. A estratégia da empresa passa a ser a de produzir nos principais mercados consumidores, mediante expansão de suas plantas e associação/ parceria com outras empresas³⁷. As novas unidades industriais apoiar-se-iam em plataformas mundiais, nas quais diferentes plantas utilizam-se da mesma plataforma de produção que permite, também, variações de um mesmo modelo³⁸, facilitando, inclusive, o estabelecimento de relações com fornecedores globais. Paralelamente, a montadora desenvolve um amplo programa de P&D: foram gastos US\$ 6,8 bilhões, em 1999. Entretanto, os centros de pesquisa concentrar-se-iam em países desenvolvidos: Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França e China (SARTI, 2002).

A Ford anunciou, em 1994, pioneiramente nos Estados Unidos, um amplo programa de reestruturação, tendo em vista a integração global de suas atividades: o chamado “Ford 2000”. Houve ampliação da receita com as vendas, porém, o lucro líquido esteve oscilante

³⁶ A GM detinha 47% do mercado norte-americano, em 1978, reduzindo-se para 37%, em 1987, 34%, em 1993, e 29%, em 1999.

³⁷ GM e Fiat anunciaram no ano de 2000 uma aliança, com troca de ações no valor de US\$ 2,4 bilhões, tendo em vista a redução de custos pelas montadoras, com parcerias para produção de motores e para a compra de componentes em geral, entre outras.

³⁸ A primeira plataforma global da GM foi a do Corsa, produzido em cinco países e em diferentes versões que se ajustam aos mercados locais, como por exemplo as versões *pickup* e *station wagon*, produzidas no Brasil, mas não na Europa.

(ver Tabela 3). O “Ford 2000” visaria à produção de um número maior de modelos com a mesma plataforma, desenvolvendo modelos mundiais e abandonando a forma anterior de organização, apoiada em bases regionais³⁹. Com isso, a empresa buscaria evitar a duplicação de modelos e de componentes, reduzindo custos de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos e ampliando economias de escala de produção. Em 1999, a Ford teria aplicado US\$ 7,1 bilhões no seu sistema de P&D, constituído pelo *Ford Research Laboratory* que empregaria 650 cientistas e engenheiros nos Estados Unidos, pelos VPCs (*Vehicle Programme Centers*), situados nos Estados Unidos e na Europa e pelos *Research Centers* localizados em Merkenich (Alemanha), Luton e Coventry (Inglaterra), Yokohama e Hiroshima (Japão) (SARTI, 2002).

A DaimlerChrysler configuraria um caso particular: trata-se de uma megafusão, em 1998, entre a Chrysler (Estados Unidos) e a Daimler-Benz (Alemanha). A fusão visaria ao aproveitamento de complementaridades espaciais/ geográficas, na linha de produtos e em termos de conhecimentos/ habilidades no processo produtivo. A nova empresa passaria a ter forte presença nos principais mercados (NAFTA, União Européia e Japão) e a desenvolver atividades na América do Sul, Ásia, Austrália e África⁴⁰. Os modelos atingiriam diferentes segmentos de mercado - não concorrem entre si - permanecendo independentes as plataformas das montadoras⁴¹. O Grupo tentaria aliar a tecnologia e a qualidade da Daimler-Benz e a capacidade de reduzir custos, de produzir em grande escala e de elaborar novos produtos da Chrysler. No entanto, as diferentes culturas empresariais, a elevação dos custos na Chrysler, o desaquecimento do mercado norte-americano e a existência de falhas na qualidade da

³⁹ O Fiesta, elaborado pelo *Vehicle Centre* europeu, fornece a base para os modelos Ka e Courier, lançados e fabricados no Brasil. O Focus é um modelo mundial (cerca de 1 milhão de unidades produzidas em 2000), produzido originalmente para Estados Unidos e Europa e, posteriormente, para os países em desenvolvimento, a partir da adaptação das plataformas do extinto modelo Escort.

⁴⁰ A DaimlerChrysler está presente em 37 países e conta com 161 plantas industriais. O grupo adquiriu, ainda, ações da Mitsubishi e da Hyundai, tendo em vista ampliar suas inserção nos mercados asiáticos.

⁴¹ O Grupo projeta atingir 60 novos modelos até 2005, nas suas diferentes marcas: Mercedes-Benz, Smart, Chrysler, Dodge e Plymouth.

Mitsubishi (adquirida pelo Grupo), teriam implicado em resultados financeiros negativos para o Grupo, no princípio da década de 2000, atestados pela queda nas vendas e no lucro líquido, com efeitos negativos sobre o emprego (Tabela 3). Neste caso, a Chrysler enfrentou, nesta década, um programa de reestruturação, envolvendo, entre outros aspectos, a redução de custos pelos fornecedores (aos quais foi exigida a diminuição dos preços em 5%, em 2001, e em 10%, no ano de 2002), a redução de custos dos distribuidores (com incentivo baseado no desempenho), a redução da mão-de-obra e o fechamento de seis plantas (entre elas, o novo pólo paranaense). Os centros de P&D concentrar-se-iam na Alemanha (Stuttgart, Sindelfingen) e nos Estados Unidos (Palo Alto, Oregon, Auburn Hills), embora houvesse um centro de pesquisa em tecnologia da informação em Bangalore (Índia) (SARTI, 2002).

A reestruturação da Volkswagen e de suas subsidiárias Audi, Seat e Skoda, na década de 1990, teria promovido resultados relativamente positivos, atestados pela expansão contínua das vendas, por lucros baixos, mas crescentes, e pela ampliação do emprego (ver Tabela 3). O programa de reestruturação envolveria o corte de custos, a partir da racionalização das plataformas e dos ganhos de escala de compras de componentes, favorecendo o uso de fornecedores globais. A partir de 1994, as 16 plataformas utilizadas teriam sido substituídas por apenas quatro, havendo condições de ampliar de 20 para 30 variações de modelo. As plantas passariam a ser unidades produtoras mundiais de um conjunto de modelos. Inspirada na *lean production*, o processo produtivo também sofreria alterações, com a modularização da produção na qual fornecedores operariam internamente à unidade montadora, diretamente na linha de montagem⁴². A Seat e a Skoda também teriam sido reestruturadas, tendo em vista redução de custos e aumento da flexibilidade da linha de produtos/ plataformas, passando a gerar lucros expressivos, após perdas em 1993. O programa de reestruturação seria completado pelo lançamento de novos modelos para atingir e ampliar a participação em

⁴² Como nos casos das plantas da Skoda na República Tcheca e da Volkswagen em Rezende, RJ.

diferentes segmentos de mercado, desde os populares até os nichos de elites⁴³. As marcas Volkswagen e Audi, com os modelos mais sofisticados e de alto preço seriam responsáveis pelas maiores margens de lucro por unidade, ao passo que a Seat e a Skoda operariam com preços baixos, produtos simples e ganhos de escala de produção. No entanto, a empresa ainda não teria conseguido penetrar, com força, no mercado norte-americano, limitando sua atuação como empresa, de fato, global. Os centros de P&D da Volkswagen, em Wolfsburg (Alemanha), da Audi, da Seat e da Skoda, contariam com US\$ 4,03 bilhões, em 1999, empregando cerca de 19 mil profissionais (engenheiros, técnicos e cientistas) (COURTAUX-KOTBI, 2004; SARTI, 2002).

No ano de 1991, a Fiat Auto⁴⁴ - composta, em 2001, pelas marcas Fiat, Alfa Romeo, Ferrari, Lancia, Innocenti e Maserati – teria anunciado um agressivo plano de reestruturação, tendo em vista, após a estagnação da sua linha de produtos na década de 1980⁴⁵, a diversificação geográfica das vendas, a expansão da participação nos segmentos de veículos médios e grandes e a atualização tecnológica da linha de produtos. Na década de 1990, embora com oscilação do lucro líquido, as vendas da empresa cresceram significativamente, em razão dos incentivos recebidos no mercado italiano e das fortes vendas no Brasil. Houve redução da mão-de-obra, elevando a produtividade (vendas/empregado) (ver Tabela 3). Todavia, a liberalização do mercado automotivo na União Européia, em 1999 – com o fim das restrições à entrada de veículos não-europeus – viria agravando as dificuldades da empresa que se depararia com o aumento da disputa não somente com os novos produtos das montadoras européias, como também com as ingressantes americanas, japonesas e coreanas.

⁴³ Novo Golf, Passat, Beetle, Lupo, Audi A2, A3 e A4, Skoda Felicia e Octavia, Seat Córdoba e Ibiza, entre outros.

⁴⁴ O Grupo Fiat é constituído pela Fiat Auto, pela Fiat Avio (aviação), pela Fiat Ferroviária, pela Snia BPD (química e bioengenharia), pela Itedi (comunicações e publicação), pela Toro Assicurazioni (seguros), pela Iveco, pela New Holland (equipamentos agrícolas), Comau (máquinas industriais) e pela Magneti Marelli (peças automotivas).

⁴⁵ A última novidade da Fiat teria sido o compacto Uno, no ano de 1982, comercializado primeiro na Europa e posteriormente no Brasil. O sucesso do produto no mercado brasileiro é atestado pelo fato de que até hoje o modelo é produzido.

O plano de reestruturação contaria com US\$ 21 bilhões para investimentos na renovação e na diversificação dos modelos. A família Pálio (“Projeto 178”), por exemplo, teria sido planejada para vender 1 milhão de unidades em mercados emergentes, gerando economias de escala na aquisição de componentes com fornecedores globais: o Pálio é produzido no Brasil, na Argentina, na Turquia, na Polônia, na Rússia, no Marrocos e na África do Sul, sendo também montado, em CKD (*completely knocked down*), na Venezuela, na Colômbia, no Equador, na Indonésia e no Egito. Ademais, a empresa teria flexibilizado o processo produtivo, ampliando a variedade de veículos fabricados na mesma linha de montagem. O *Fiat Research Center*, principal centro tecnológico da empresa, contaria com 850 técnicos, localizando-se em Turim (SARTI, 2002).

No caso da Renault, a abertura do mercado automotivo europeu e a saturação do mercado doméstico francês, do qual a empresa seria fortemente dependente, teriam imposto a adoção de uma nova estratégia que a conduziu da posição de competidora regional para a de competidora global. A estratégia de globalização da empresa apoiar-se-ia, de um lado, na aquisição de empresas com as quais pudessem ser desenvolvidas sinergias/complementaridades e com ampla capacidade instalada e de distribuição em mercados regionais não-europeus e, de outro lado, na expansão de sua própria capacidade de produção em novos mercados regionais (crescimento orgânico). Como mostra a Tabela 3, a montadora experimentou expansão na década de 1990: elevação das vendas, do lucro líquido e da produtividade. A Renault adquiriu o controle da Nissan (Japão), no ano de 1999, bem como da Dacia (Romênia) e da Samsung (Coreia do Sul), permitindo-lhe o acesso aos mercados da Ásia, especialmente da China e do Japão, e do NAFTA, através das operações da Nissan, no México. Além disso, teria ampliado operações, mediante o investimento em novos pólos automobilísticos, na Turquia e no Brasil, expandindo negócios na Europa Oriental e no Mercosul. Neste caso, a Renault-Nissan obteria vantagens na prospecção de mercados, nas

escalas de compras com fornecedores e na complementaridade entre a inovação própria da empresa francesa e a qualidade a baixos custos da montadora japonesa. A montadora desenvolveria outro sistema produtivo mais flexível e com ênfase na inovação, marcado pela redução de seis para três novas plataformas, ampliando a sua linha de modelos⁴⁶ – isso implicaria em menor diversidade de componentes e em ganhos de escala com fornecedores. A P&D desempenha papel central na montadora, posto que seria fonte de inovação da linha de produtos: o *Technocentre*, situado nos arredores de Paris, teria um corpo técnico de 7.500 especialistas e contaria com investimento de US\$ 1,9 bilhão, no ano de 1999 (somente Renault) (SARTI, 2002).

Em 1996, a Toyota teria desenvolvido um plano global de negócios, a exemplo das concorrentes norte-americanas e européias. Até então, a internacionalização da maior montadora japonesa teria se restringido à exploração dos mercados dos Estados Unidos e da Europa Ocidental, por meio da instalação de plantas produtivas na década de 1980. A Toyota encontrar-se-ia perante uma nova realidade: a partir de 1992, após 40 anos de expansão, o mercado japonês estaria estagnado, com o agravante da valorização da moeda japonesa, em 1993, dificultando as exportações. A nova estratégia visaria à elevação dos lucros, a partir do corte de custos, da expansão da capacidade produtiva e da produção em mercados emergentes, especialmente não-asiáticos. Como se verifica na Tabela 3, a montadora experimentaria, na década de 1990, expansão das vendas, do lucro líquido e do emprego. A produtividade ter-se-ia reduzido, embora tivesse se mantido em níveis elevados comparativamente às concorrentes. A estratégia global envolveria a concentração da produção para nichos, no Japão, e a dispersão de plantas em mercados em expansão, nos segmentos de massa. Para tanto, a empresa teria adaptado plantas e produtos aos seus mercados de atuação, contanto com 58

⁴⁶ Twingo, Clio, Kangoo, Mégane, Laguna, Scénic, Espace, Renault 19 Express, Máster e Trafic.

modelos e com cerca de 20 plataformas de produção⁴⁷. Em 1999, a montadora teria investido US\$ 3,8 bilhões em P&D, especialmente em relação ao uso de novas fontes de energia (eletricidade, gás natural, células de hidrogênio). Em lugar de fusões e aquisições, a empresa opta pela cooperação com outras montadoras para P&D: com a GM manteria acordo para o desenvolvimento de um veículo híbrido e com a Volkswagen, para tecnologias de navegação e de telemática (IKEDA e NAKAGAWA, 2001; SARTI, 2002).

A Honda constituiria uma trajetória peculiar entre as grandes montadoras: não teria desenvolvido, propriamente, um programa de reestruturação face à globalização do setor, mas ajustes, uma vez que, desde sua origem, ter-se-ia voltado para o mercado externo⁴⁸ e teria evitado recomposições societárias e de capital. A produção achar-se-ia concentrada em quatro plantas no Japão, três nos Estados Unidos e Canadá e uma na Europa. Produziria no Brasil e na Ásia Oriental na forma de *joint-venture*. A Honda teria experimentado, na década de 1990, resultados relativamente positivos: elevação das vendas, do lucro, do emprego e da produtividade (ainda que tímida) (Tabela 3). A estratégia de globalização seria desenvolver flexibilidade suficiente nas suas plantas para torná-las capazes de mudar a fabricação de um modelo para outro, bem como a quantidade produzida, permitindo o aproveitamento da capacidade instalada para tirar vantagens de flutuações na demanda de mercados vizinhos e nas variações cambiais⁴⁹. A “reestruturação” da empresa consistiria em ampliar a autonomia das divisões regionais (Japão, América do Norte, Europa-Oriente Médio-África, América do Sul e Ásia-Oceania) e em aumentar a capacidade produtiva, mediante a expansão das plantas existentes e a instalação de novos pólos automobilísticos. O foco da empresa seria produzir

⁴⁷ O Corolla, por exemplo, era produzido em única versão, passando a ser fabricado na versão japonesa, européia e norte-americana, com variantes para os mercados emergentes.

⁴⁸ A empresa foi pioneira em estabelecer operações fora do Japão. Em 1959, foi criada nos Estados Unidos a American Honda Motor Company. Em 1963, inaugurou fábrica na Bélgica. Em 1982, foi a primeira montadora japonesa a construir uma planta nos Estados Unidos.

⁴⁹ O Honda Civic foi lançado simultaneamente em vários países. Ele pode ser fabricado nas plantas de Liberty e Alliston (Estados Unidos), Swindon (Reino Unido) e Suzuka (Japão). O CR-V poderá ser montado em qualquer planta no mundo. A montadora ainda produz os modelos Accord, Acura, CRX, S2000, Prelude, NSX, Integra, Passport, MDX e Odyssey.

onde houvesse demanda, oferecendo produtos inovadores e tecnologicamente sofisticados⁵⁰. Diferiria, neste aspecto, de grande parte das montadoras que procurariam obter ganhos de escala com plataformas e fornecedores mundiais⁵¹. A P&D seria central no foco de inovação da montadora, investindo U\$ 2,6 bilhões, em 1999. Conta com centros de P&D em Tóquio e Waco no Japão, com seis escritórios de pesquisa no Estados Unidos e dois na Europa (IKEDA e NAKAGAWA, 2001; SARTI, 2002).

Em resumo, como acima descrito, há, hoje, no setor automobilístico, uma nova dinâmica competitiva na qual as montadoras se movem diferentemente, conforme suas estratégias de internacionalização dos negócios, oscilando entre alternativas mais apoiadas em grandes escalas de produção e baixo preço para mercados de massa, e mais apoiadas na inovação e na qualidade do produto para nichos de mercado. No entanto, é possível identificar, nesse processo, certas tendências:

- Os países em desenvolvimento e os pós-socialistas, antes secundários, tornam-se mercados estratégicos face ao esgotamento dos mercados consumidores nos países industrializados avançados, passando a receber uma onda de investimentos em novos pólos automobilísticos e desconcentrando a produção no setor. Ademais, as montadoras passam a operar com base em referências competitivas e produtivas globais que são levadas para as novas regiões de produção industrial;
- Um aspecto central para as montadoras passa a ser a diferenciação de modelos, a antecipação à concorrência e a inovação de produto, implicando em uma nova geração de plantas industriais portadoras de sistemas produtivos altamente flexíveis, diversificados, intensivos em tecnologia e, portanto, poupadores de mão-de-obra. As referências

⁵⁰ A Honda visa a diferenciar-se da concorrência pela formulação de novos conceitos: projeta reduzir o tempo de desenvolvimento de novos modelos para 12 meses; investe em veículos híbridos e em células de combustíveis; foi a primeira montadora a certificar-se pelos rígidos padrões de emissão de poluentes do estado da Califórnia.

⁵¹ Vale notar que as relações da Honda com os fornecedores caracterizam-se por certo afastamento e relativa independência, diferindo da Toyota que mantém relações mais próximas e duradouras. Uma das dificuldades da Honda tem sido a gestão de fornecedores capazes de atender as suas exigências de flexibilidade.

competitivas e de produção globais facilitam relações das montadoras com fornecedores em âmbito mundial;

- A P&D permanece concentrada nos países desenvolvidos, onde estão, no mais das vezes, as sedes das montadoras. Há uma concentração de capital no setor, em razão das recomposições societárias (fusões e aquisições) e das alianças, permanentes ou *ad hoc*, na busca de complementaridades e de divisão de riscos. Todavia, há tendência de descentralização da atividade produtiva do setor, em favor da constituição de novas regiões de produção industrial.

2.2 EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

A nova realidade do setor vem produzindo efeitos sociais significativos, porém, contraditórios e variáveis, uma vez que decorreriam da conjugação de fatores de ordem global (competição, inovação, demanda, integração dos blocos regionais, estratégias montadoras), nacional (políticas macroeconômicas, grau de abertura, legislação comercial, trabalhista e ambiental) e subnacional/ local (papel das instituições, perfil e qualificação da mão-de-obra, infra-estrutura, governos locais, sindicatos), como mostram aspectos das experiências e das trajetórias de plantas montadoras em diferentes países, tais como Inglaterra, Espanha, República Tcheca, Alemanha Oriental, China, Estados Unidos e México.

Na Europa, a globalização do setor viria significando um duplo movimento de especialização da produção e de aglomeração de atividades em novos espaços, instituindo uma nova hierarquia entre os espaços produtivos que, no entanto, mostrar-se-ia bastante instável. O movimento de dispersão de investimentos, em contexto de inovação constante, viria implicando, como lembra Lung (2002), em processos de aprendizado coletivo, uma vez

que as relações entre as montadoras e os diversos atores sociais envolvidos tornar-se-iam estratégicas (Consórcio Modular, Condomínio Industrial, parcerias para P&D, troca de conhecimentos e de capacidades locais). Neste caso, enfatiza Lung, o setor assumiria um caráter espacialmente móvel/ dinâmico e mais diverso, instituindo processos de aprendizagem e novos campos de lutas sociais. As plantas para modelos de alta qualidade, que mobilizariam tecnologias de alta complexidade e competências mais especializadas, tenderiam a ser instaladas em países com maior tradição em produção automobilística, nomeadamente Alemanha Ocidental, Inglaterra e Itália. As novas plantas destinadas à fabricação dos modelos mais simples têm sido instaladas em regiões consideradas periféricas ou semiperiféricas, na Europa Central e Oriental, com menores capacidades tecnológicas e tradição no setor. Haveria tendência de concentração das atividades de engenharia e de concepção/ *design* nas regiões centrais e de dispersão da produção de veículos e de componentes de menor tecnologia (LUNG, 2002).

A Inglaterra, por exemplo, país portador de tradicionais espaços de produção automobilística, sofreria com o fechamento de plantas obsoletas, embora viesse recebendo, como mostra Lung (2002), novas plantas em *greenfields*, especialmente focadas na produção de veículos de alta qualidade e complexidade tecnológica. Neste contexto de mudanças, os governos, os sindicatos e as instituições locais estariam revelando papel fundamental na negociação com montadoras⁵². Como já referido, o fim da produção da Ford, em Dagenham, e da GM, em Luton, teria sido parcialmente compensado por novas oportunidades: no primeiro caso, a instalação de um centro de excelência em P&D; no segundo, uma moderna unidade para comércio de veículos, minimizando os impactos do fechamento das fábricas. A operação envolveu uma estratégia sindical e governamental apoiada na prospecção de oportunidades e no treinamento e preparo da mão-de-obra e da comunidade para as mudanças e para a

⁵² A propósito do que ocorre no ABC Paulista, com novas institucionalidades (ARBIX, 1996; LEITE, 2003) e com participação renovada e ativa dos sindicatos (RODRIGUES, 1997, 2002 e 2003).

instabilidade no tempo da globalização. Um fator decisivo para este tipo de estratégia seria a existência de sólidas universidades (experimento semelhante foi tentado em Aragon, na Espanha, mas sem sucesso pela ausência de instituições acadêmicas capazes de contribuir na estratégia) (NELDER, HARRYS e EVENS, 2001).

Na Espanha, certas regiões, antes secundárias no contexto industrial europeu, seriam, atualmente, dependentes dos pólos automobilísticos, revelando um paradoxo: se as plantas montadoras vieram a promover o desenvolvimento local em termos de crescimento econômico, de expansão do emprego e de novas capacidades, na mesma medida as localidades vieram a depender desses empreendimentos que passam a ser responsáveis por grande parte da vida econômica da região. Estudos mostram (ALLER e GARCÉS, 2004; CAMACHO, 2004) que as plantas montadoras geraram empregos em diferentes níveis da cadeia produtiva: a unidade da Ford, em Valência, seria responsável por 6.400 empregos na montadora, 3.106 nos fornecedores de primeiro e segundo níveis; a Volkswagen, em Pamplona, 4.720 empregos na montadora e 2.087 nos fornecedores locais; a Citroën, em Vigo, 9.000 empregos na montadora e 2.670 nos fornecedores locais; a Renault, em Valladolid, 8.300 na montadora e 3.007 nos fornecedores; e a GM, em Zaragoza, 8.290 na montadora e 1.882 nos fornecedores locais. Especificamente a Volkswagen, na região de Navarra, que produz o modelo Pólo A04, seria responsável por 32% do emprego nos fornecedores locais. O fechamento de uma planta teria impacto negativo no nível de emprego local, assim como a sua instalação afeta positivamente o emprego local.

Os países pós-socialistas também viriam recebendo novos investimentos, seja em novas plantas montadoras, seja na reestruturação e na ampliação das plantas já existentes, na medida em que consistiriam em mercados emergentes e que possuiriam mão-de-obra qualificada e relativamente barata (FREYSSINET, 2005). Essas economias caracterizar-se-iam, até a sua abertura, pela uniformização dos modos de produção, de gestão e de

distribuição, conforme princípios da produção de tipo fordista, acompanhadas de tecnologias defasadas, anteriores à II Guerra Mundial (COURTAUX-KOTBI, 2004). Na República Tcheca, a *Skoda*, empresa estatal que comporia uma *joint venture* com a Volkswagen, teria realizado um conjunto de mudanças, a partir da abertura do setor no princípio da década de 1990: introduziu um programa de racionalização e de elevação da qualidade do processo produtivo, tendo como referência padrões globais; diversificou os modelos produzidos, passando a fabricar, na segunda metade da década de 1990, três diferentes modelos com uma única plataforma – a produção em grande escala seria destinada ao mercado local e ao restante da Europa; estabeleceu um novo padrão de relações com fornecedores - que passariam a operar no próprio *site* - atraindo 33 *joint ventures* (francesas, italianas, alemãs) para a região, utilizando-se, atualmente, de 174 fornecedores tchecos e 19 eslovacos que representariam 78% das compras da montadora. Tais mudanças teriam implicado em elevação no nível salarial, sem prejuízo ao emprego que se manteve estável. O foco da ação sindical repousaria na manutenção do emprego. Uma novidade seria a instituição de um regime de co-gestão entre gerentes tchecos e alemães, constituindo uma interessante experiência de governança da planta. Esta contaria com um comitê executivo composto por quatro representantes da Skoda, quatro representantes da Volkswagen e três representantes sindicais, o que parece indicar que a globalização pode requerer novos espaços institucionais, neste caso, aplicado à gestão empresarial (COURTAUX-KOTBI, 2004).

Na Alemanha Oriental, a *Volkswagen* investiria em nova planta montadora, tendo em vista aumentar a capacidade de produção, reduzir custos com salários e antecipar-se à concorrência naquele território, desde uma estratégia de divisão do trabalho na Alemanha na qual o controle e as decisões partiriam do lado ocidental. A montadora enfrentaria pelo menos três ordens de dificuldades: a) a instituição da paridade salarial no âmbito da União Européia, em 1991, teria abalado a estratégia da montadora de explorar os baixos salários locais,

passando a aplicar de forma mais intensa os princípios da *lean production*, visando à redução de custos; b) a cultura de gestão autoritária do regime socialista teria dificultado o estabelecimento de relações de confiança com os trabalhadores; e c) a relativa instabilidade macroeconômica experimentada pelo país. Neste contexto, a Volkswagen estabeleceria relações de trabalho mais hostis, impondo a redução de horas trabalhadas, como forma de reduzir custos com pessoal, representando menores salários. Mesmo com tais dificuldades, o investimento viria originando um novo *cluster* industrial, em razão da concentração de 50% dos fornecedores a menos de 200 km da planta (COURTAUX-KOTBI, 2004). Desse modo, as experiências de países pós-socialistas indicam não apenas a importância da regulação governamental do setor e do nível tecnológico de fornecedores locais no comportamento de agentes globais, como também que os mesmos realizam investimentos com repercussões significativas para empresas e trabalhadores na esfera local.

Na China, o governo promoveria reformas políticas e econômicas - iniciadas em 1978, mas ganhando força somente a partir de 1992 - que, entre outros aspectos, favoreceriam o IDE (Investimento Direto Estrangeiro), tendo em vista a promoção do desenvolvimento e da atualização organizacional e tecnológico da indústria local. O setor automobilístico caracterizar-se-ia por mercado fortemente protegido, porém, hoje, experimentando gradativa abertura (aqui uma diferença em relação ao Brasil que abre rapidamente o setor): em 1992, as tarifas de importação no setor atingiam 43,2%, reduzindo-se para 13%, em 1999 (WANG, 2001). Entretanto, o processo de reformas enfrentaria dificuldades, tais como aumento das disparidades entre as regiões litorâneas e as situadas no interior do país, pressões da OMC (Organização Mundial do Comércio) para a liberalização do mercado doméstico e a própria competição com os demais países asiáticos na atração de investimentos. O governo deparar-se-ia com o dilema de manter a proteção do mercado ou promover a competição. Conforme Pagano (2002), a caso chinês possuiria algumas especificidades, como baixo nível tecnológico

dos fornecedores locais, alto envolvimento dos atores e das instituições locais e complexidade dos negócios locais atravessados por relações familiares.

Neste contexto, a *Iveco* estabelece, em 1995, uma *joint venture* com a chinesa YMC, em Nanjing, atraída pelo amplo potencial do mercado interno daquele país. A montadora desenvolveria práticas diferentes das que se verificam na Itália (onde está a matriz), mediante um novo desenho do produto, maior controle do trabalho e dos fornecedores locais, maior ênfase na qualidade do processo produtivo e dos fornecedores e não participação dos fornecedores do desenvolvimento do produto (PAGANO, 2002). Outro aspecto, observado por Zhang (2005), sobre a experiência chinesa seria a tendência à segmentação da mão-de-obra: os trabalhadores mais qualificados tenderiam a ser contratados em regime de trabalho efetivo, significando proteção do Estado, certo grau de segurança oferecido pela legislação local, compulsória representação sindical e chances de barganha coletiva nas relações capital trabalho, enquanto os menos qualificados tenderiam a ser contratados em regime de trabalho temporário, expostos ao gerenciamento arbitrário e a uma disciplina fabril coercitiva. Assim, a experiência chinesa chama a atenção para a interferência de fatores como nível tecnológico dos fornecedores e nível de regulação do setor para a modelagem dos investimentos de agentes globais.

Nos Estados Unidos, novas regiões de produção automobilística estão a configurar-se, fora das tradicionais regiões, como Detroit. A instalação da BMW (*Bayerische Motoren Werke*), na Carolina do Sul (em 1992), e de uma unidade da MB (*Mercedes-Benz*), no Alabama (em 1993), revelariam mudanças nas localidades: avanços e retrocessos⁵³. As novas plantas implicariam em sistemas produtivos inovadores, nos quais da interação entre os agentes empresariais decorreriam novos sistemas produtivos (nem “transplantes” de fábricas, nem adaptações): na BMW, o desenho operacional da planta foi desenvolvido com gerentes

⁵³ No primeiro caso, trata-se de uma região com relativa tradição no setor, no segundo, um *greenfield* compensado com a oferta de incentivos governamentais (US\$ 300 milhões).

americanos, implicando mútuo aprendizado, porém, as decisões estratégicas (localização, investimento, produtos) permaneceriam na matriz (PRIES, 2003). No entanto, no caso da MB, as campanhas de sindicalização não estariam sendo eficientes, em razão dos níveis salariais (30% superior à média dos fornecedores locais) e da inexperiência da mão-de-obra (MARTIN e VEIGA, 2002). Como destacam Martin e Veiga (2002), um desafio para as regiões seria elaborar estratégias de desenvolvimento local que permitissem o ingresso das empresas da região nos nichos mais complexos em tecnologia e em qualificação da cadeia de fornecimento.

Por outro lado, a migração de plantas e de empregos das regiões tradicionais – nordeste - para o interior daquele país – oeste e sul - e para países em desenvolvimento, com mão-de-obra escolarizada, favoreceria a implementação de novas formas de gestão e de estratégias de forte controle sobre os trabalhadores que se achariam obrigados a fazer concessões sob a ameaça de fechamento de fábricas. Caso exemplar seria, como destaca Sallaz (2004), o que ocorre na planta da GM em Lordstown, Ohio, que teve reduzida a mão-de-obra de 12 mil trabalhadores ao final da década de 70, para pouco mais de 3 mil empregados, no ano de 2000, mediante processos de transferência/ externalização de atividades industriais e de serviços para outras empresas. O sindicato adota um “discurso de sobrevivência”, estabelecendo processos de negociação e de concessão focados na preservação de direitos aos demitidos (aposentadorias, indenizações, re-alocação em fornecedores) e na segurança no emprego dos “sobreviventes”. Outro aspecto relevante de tal experiência apontado por Sallaz (2004) seriam as diferenças ideológicas entre os antigos e os novos trabalhadores: aqueles tenderiam a assumir uma postura crítica aos novos instrumentos gerenciais, percebendo as mudanças como um processo de degradação do trabalho e pressionando o sindicato (UAW) a uma posição mais conflitiva; estes se mostrariam mais

preocupados com a prosperidade pessoal, revelando mínima resistência aos processos de mudança na fábrica.

O México experimentaria significativa expansão do setor automobilístico, mediante o IDE nas chamadas maquiladoras⁵⁴, concentradas na fronteira com os Estados Unidos, nomeadamente nas cidade de Juarez, Tijuana e, mais recentemente, Mexicali. O investimento nas maquiladoras seria realizado notadamente por empresas norte-americanas, embora crescentemente empresas asiáticas viriam se instalando na região (Japão, Coréia do Sul, Taiwan, China), atraídas pelo baixo custo da mão-de-obra e por incentivos fiscais oferecidos pelo governo mexicano (CARRILLO e GOMIS, 2003). Em 1990, as maquiladoras seriam responsáveis por 16,1% do emprego industrial no México, passando para 29,9%, em 1999, totalizando cerca de 1,2 milhões de empregos. Seriam empresas intensivas em mão-de-obra, que realizam basicamente atividades de montagem. Seria interessante notar que, em meados dos anos 1990, uma nova geração de maquiladores teria sido instalada, verificando-se menor remuneração, maior produtividade e maior emprego de mulheres (CARRILLO, 2001b; FUCHS, 2002). A configuração do *cluster* automobilístico decorreria, entre outros fatores, de deliberada política governamental e de papel ativo das instituições locais, notadamente empresariais. O programa “Chihuahua Século XXI”, que contaria com recursos da iniciativa privada (50%) e governamental (50%), destinar-se-ia à atração de investimentos, tendo em vista o desenvolvimento local e a transferência de tecnologia e de capacitações (CARRILLO, 2001a), sublinhando-se a necessidade de novos espaços institucionais para a interação com as forças e agentes da globalização.

A GM ampliaria as atividades, bem como desenvolveria um amplo programa de capacitação de fornecedores naquele país, motivada pelos baixos salários (dez vezes menores

⁵⁴ Maquiladora é uma empresa que pactua contratos de exportação com os governos mexicano e norte-americano, assumindo compromissos em termos de geração de empregos e de divisas e recebendo, como contrapartida, incentivos fiscais (CARRILLO, 2001a).

do que nos Estados Unidos), pela proximidade geográfica e pelos incentivos concedidos à modalidade maquiladora. A montadora contaria com 47.846 empregados no ano de 1988, elevando para 75.000 empregados, em 1996, contrastando com a tendência de redução do emprego global da montadora, como antes descrito. Contudo, teria havido mudança na estratégia da empresa no México que passaria a produzir para exportação, aproveitando-se das vantagens locais. Antes, a montadora focaria suas atividades apenas no mercado interno. A montadora instalou novas plantas e um centro de P&D, em 1995, no qual 80% dos engenheiros seriam mexicanos (CARRILLO, 2001a). Segundo estudos (CARRILLO, 2001b), as empresas locais estariam a beneficiar-se da atração dos investimentos. Antes fornecendo apenas para maquiladoras, a Diva - pequena empresa local - obteve significativos ganhos de competitividade que lhe permitiram passar a exportar. A empresa desenvolveu programas de treinamento da mão-de-obra, de certificação e de inovação na linha de produtos (sistemas em lugar de peças isoladas), refletindo-se na expansão do faturamento (em 1997, US\$ 2,1 milhões; em 2000, US\$ 4,3 milhões) e do emprego (em 1990, 40 funcionários; em 2000, 120 funcionários). No entanto, os salários seriam relativamente baixos (piso de US\$ 200,00/ mês; técnicos US\$ 800,00), a rotatividade permanece alta (10% ao mês). Diferentemente das maquiladoras, as empresas locais não contariam com incentivos ou programas governamentais (incentivo fiscal, crédito facilitado, P&D, infra-estrutura), exceto para treinamento de mão-de-obra. Conforme Carrillo, a passividade dos governos e das instituições locais relativamente às empresas nacionais constituiria limite ao seu crescimento.

A despeito das dificuldades, o processo de globalização naquele país, moldado por estratégia governamental de atração de investimentos, estaria a implicar em agregação de valor ao produto como fator de competitividade nas empresas locais, em progresso tecnológico, em qualificação da mão-de-obra e na diversificação da estrutura produtiva do

país - novas atividades, implantação de centros de investigação e desenvolvimento, exportação para novos mercados (CARRILLO e GOMIS, 2003).

Outro aspecto das mudanças locais é o que ocorre nas estratégias sindicais. Os sindicatos mexicanos deteriam maior capacidade de ação na região central do país, onde está a capital e grande parte do setor público, mas é bastante frágil e fragmentado no restante do território, inclusive no Norte. Isto implicou na ausência de sindicatos ativos⁵⁵ no processo de expansão industrial e de investimentos externos na região, favorecendo imposições das empresas estrangeiras sobre os trabalhadores e promovendo fortes contrastes entre os ganhos tecnológicos e nas capacitações da mão-de-obra e as duras relações de trabalho (trabalho instável, baixos salários, escassa proteção e benefícios sociais). No entanto, seria na nova geração de montadoras nascidas na década de 1990 que, curiosamente, sindicatos autônomos começam a se organizar, focando suas ações nos temas do emprego, das subcontratações, da participação dos trabalhadores, do contrato coletivo de trabalho e da organização dos sindicatos do setor em âmbito nacional, tendo em vista superar a fragmentação das lutas operárias. O “novo sindicalismo”, baseado na geração de plantas flexíveis, permaneceria, entretanto, com grandes dificuldades de organização no âmbito dos fornecedores locais (MONTIEL, 2004). Esse aspecto da experiência mexicana indica que a presença de agentes globais pode estimular a expansão da atividade econômica e do emprego na esfera local, assim como mudanças nas instituições locais, no caso dos sindicatos, ainda que em contexto de escassez de recursos e de carências no apoio à capacitação de empresas locais.

Em resumo, a experiência internacional indica que os novos investimentos e plantas montadoras refletem-se em mudanças sociais importantes: desconcentração geográfica do setor, diversificação e modernização da estrutura produtiva das regiões receptoras, expansão do emprego e da atividade produtiva nas novas regiões de produção, desenvolvimento e

⁵⁵ Há os chamados “sindicatos de proteção” que consistem em organizações meramente formais lideradas por dirigentes comprometidos com os gerentes e desconhecidos dos operários.

aplicação de inovações tecnológicas nas novas fábricas, demanda por novos espaços e estratégias institucionais, porém, há, contraditoriamente, riscos de redução do emprego nas antigas plantas, de oferta de salários menores e de instalação de plantas enxutas que requerem menos mão-de-obra vis-à-vis as fábricas convencionais e que operam com base em estratégias seletivas em relação a fornecedores e a trabalhadores.

Tais processos parecem, contudo, assumir características variáveis, dependendo do papel desempenhado pelos governos e demais instituições locais, das conjunturas econômicas e dos recursos e estratégias dos atores sociais implicados, revelando-se a complexidade do processo de globalização e de suas repercussões sociais, pois, como sustenta Stiglitz (2003):

A globalização em si não é boa, nem ruim. Ela tem o poder de fazer um enorme bem e, para os países do Leste Asiático que aderiram à globalização em *seus próprios termos*, dentro de seu próprio ritmo, ela tem representado um grande benefício, apesar do baque provocado pela crise de 1997. Mas em muitas partes do mundo, não trouxe benefícios comparáveis (p.48) [grifo do autor].

Países desenvolvidos e com mercados automobilísticos saturados, como são os casos dos Estados Unidos e da Inglaterra, tenderiam a conviver com o drama do fechamento e da reestruturação de plantas, atingindo duramente a mão-de-obra que se vê ameaçada pelo desemprego e obrigada a fazer concessões. No entanto, aspectos macroeconômicos, como o poder aquisitivo dos consumidores daqueles mercados e a estabilidade do mercado, conjugados com papel institucional ativo (dos governos, dos centros de pesquisa, associações empresariais e comunitárias, sindicatos), favoreceriam a manutenção da fabricação dos modelos especializados (com maior tecnologia e valor agregado) e a negociação dos impactos dos processos de fechamento e de reestruturação de plantas.

Países em desenvolvimento, como os do Leste Europeu, a China e o México, bem como a Espanha, tendem a receber investimentos das montadoras, com efeitos positivos sobre a atividade produtiva e o emprego, em diferentes níveis da cadeia produtiva. Em países pós-

socialistas, como a República Tcheca e a Alemanha Oriental, e na China, os novos pólos automobilísticos, além de injetar capital naquelas economias, estimula a modernização tecnológica, a diversificação da atividade industrial e a geração de empregos. Governos e instituições mobilizam seus recursos tendo em vista à integração ao processo de globalização.

Na República Tcheca, a experiência de reestruturação da Skoda, antiga estatal, contém particularidades: institui-se um sistema de co-gestão, mediante a constituição de um comitê executivo composto por gerentes alemães (da Volkswagen), por gerentes tchecos (da Skoda) e por líderes sindicais; há elevação do emprego e dos salários, bem como se expandem os fornecedores locais. No lado oriental da Alemanha, o regime de paridade salarial instituído no âmbito da União Européia impede que se paguem salários menores do que no lado Ocidental, porém, a cultura autoritária das relações de trabalho locais reflete-se em formas mais duras de redução de custos com os trabalhadores do que no lado Ocidental.

Na China, o atraso organizacional e tecnológico dos fornecedores locais, bem como a cultura empresarial autoritária, dificulta relações de cooperação entre montadora e empresas locais, prevalecendo formas de subordinação e de controle entre as empresas. No caso do México, governos e lideranças empresariais locais mobilizam-se, mediante novos programas e estratégias institucionais, para a atração de investimentos, porém, mostram-se indiferentes em relação à capacitação de pequenas e médias empresas locais que contam apenas com recursos próprios para capacitar-se a fornecer. Outra particularidade daquele país refere-se à ativação da atividade sindical, em regiões que estão a receber uma nova geração de “maquiladoras” (com maior emprego de mulheres, mão-de-obra mais escolarizada e com salários inferiores aos que são pagos nos Estados Unidos).

O que importa reter é que as estruturas ou referências competitivas e produtivas globais que se impõem ao setor em estudo parecem assumir formas heterogêneas entre os novos pólos automobilísticos, para as quais concorrem fatores como a conjuntura

macroeconômica, o papel das instituições locais e os recursos e estratégias dos atores sociais (montadoras, governos, trabalhadores, sindicatos, empresas locais). Interessa saber como o caso brasileiro se ajusta à globalização do setor automobilístico.

2.3 O CASO DO BRASIL

O Brasil ajusta-se à globalização do setor mediante políticas governamentais que estimulam a rápida abertura do mercado nacional de autoveículos e de autopeças (diferentemente do que se verifica na China, por exemplo), até então relativamente protegido, à competição internacional e que visam à atração de investimentos externos (Regime Automotivo). Na segunda metade dos anos 1990, a disposição de montadoras (agentes da globalização) de investir no País, combinada com as políticas governamentais, refletiu-se na reestruturação de plantas montadoras já existentes, em novos pólos automobilísticos fora do ABC paulista e na reestruturação e desnacionalização do setor de autopeças. A nova geração de plantas industriais, expressão da estratégia brasileira de integração à globalização, vem implicando em mudanças sociais contraditórias, em avanços e retrocessos, que decorreriam, também, da conjuntura do mercado e das instituições sociais e políticas locais.

No Brasil, o setor automobilístico alcançou, historicamente, notáveis avanços que o tornaram, desde a década de 1950, símbolo do processo de industrialização e de modernização nacional. O governo brasileiro tem desempenhado importante papel nos desdobramentos do setor, tomado como propulsor do desenvolvimento nacional. No início do século XX, vieram as primeiras montadoras: em 1919, a Ford; em 1925, a GM; em 1926, a Internacional Harvester; e em 1946, a Vemag. Elas apenas importavam autoveículos, tipo SKD (*semi-knocked down*) e CKD (*completely knocked down*), parcial ou completamente desmontados, os quais recebiam aqui a montagem final (NEGRO, 1997).

Na década de 1950, o setor veio a experimentar um segundo momento, voltado para a produção nacional. Em 1952, no governo Vargas, elaborou-se o Plano Nacional de Estímulo à Produção da Indústria de Autopeças e à Implantação Gradativa da Indústria Automobilística, sinalizando com “restrições às importações de veículos, protecionismo do mercado interno e com um tríplice projeto industrializante, decidindo-se, prioritariamente, pelo desenvolvimento do setor de autopeças, do de veículos de cargas e utilitários e seguida, por fim, pelo de carros de passageiros” (NEGRO, 1997, p.92). Foi quando o governo criou a estatal Fábrica Nacional de Motores (1951) (RAMALHO, 1997), bem como se instalaram unidades da Willys Overland do Brasil (1952), da Volkswagen (1953) e da Mercedes-Benz (1953), iniciando-se a produção e montagem em território nacional. Porém, a proporção de peças nacionais atingia apenas 30% e limitava-se a componentes secundários, como baterias e velas de ignição (SHAPIRO, 1997). À época, as montadoras revelaram pouco interesse no mercado brasileiro, em razão de sua limitada dimensão e da escassez de fornecedores qualificados.

No entanto, o salto da indústria automobilística, configurando o primeiro ciclo de investimentos de montadoras no País, teria ocorrido somente com a criação do GEIA (Grupo de Executivo da Indústria Automobilística) pelo governo Juscelino Kubitschek, em 1956, no âmbito do Plano de Metas: este estabelecia capacidade de produção de 50 mil veículos/ ano, em um prazo de cinco anos (meta 27). O governo exigiu que as montadoras passassem a utilizar 90% (caminhões e utilitários) e 95% (jipes e veículos de passeio) de peças nacionais nos seus modelos até 1960, tendo em vista beneficiar o setor de autopeças (capital nacional) que, naquele momento, já se configurava como força política organizada no âmbito do Sindipeças – instituído em 1952. Em contrapartida, oferecia mercado protegido, vantagens cambiais específicas para o setor e créditos junto ao BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico), visando a oferecer condições favoráveis (menores riscos) ao investimento externo e, dessa forma, superar os limites do mercado nacional, antes rejeitado

pelas multinacionais. O GEIA, encarregado de negociar a entrada de novas montadoras, teria aprovado, ainda naquele ano, 30 projetos de 18 diferentes empresas, embora somente 11 tivessem-se instalado. A produção brasileira atingiu 30 mil unidades em 1957, 60 mil em 1958, 96 mil em 1959 e 113 mil em 1960 (SHAPIRO, 1997). O estímulo governamental ao IDE promove amplos impactos sobre o setor nacional de autopeças:

“Graças à política protecionista, veículos e peças tiveram que ser produzidos no país, sendo proibida sua importação. Conseqüentemente, procurando respeitar o índice de nacionalização, as montadoras foram levadas a ensinar aos fornecedores conceitos de organização industrial; a oferecer contratos de longo prazo e, com freqüência, acordos de exclusividade de fornecimento; a emprestar equipamentos e recursos; facilitar o contato com fornecedores estrangeiros; e a auxiliar na obtenção de concessões e outros acordos de assistência técnica, que propiciaram aos brasileiros o acesso à tecnologia e aos princípios modernos de produção” (ADDIS, 1997, p.137).

Surge, paralelamente à expansão industrial, a preocupação das montadoras com a escassez de mão-de-obra qualificada e com a conseqüente pressão para a elevação dos salários. O GEIA ter-se-ia limitado à recomendação aos órgãos responsáveis de que oferecessem facilidades para o ingresso no País de técnicos especializados e ao estímulo do êxodo de trabalhadores do Nordeste para São Paulo, direcionando ao empresariado a responsabilidade de formação e de treinamento de mão-de-obra, em contexto de sindicatos frágeis ou inexistentes no setor. O Serviço Nacional da Indústria (SENAI) passa a ser o principal elemento de formação de mão-de-obra, sob o arbítrio patronal. Nas fábricas, exigia-se do operário “um comportamento responsável, versátil e dedicado”, como contrapartida à oportunidade de ingressar na indústria automobilística (NEGRO, 1997).

Em meados da década de 1960, o setor é abalado pela instabilidade política e econômica vivida no contexto do Golpe de 1964, refletindo-se em pressões inflacionárias. A perda do poder de compra dos salários e a elevação dos preços dos veículos vieram a comprometer as vendas no setor. As montadoras pressionam os fornecedores para a redução

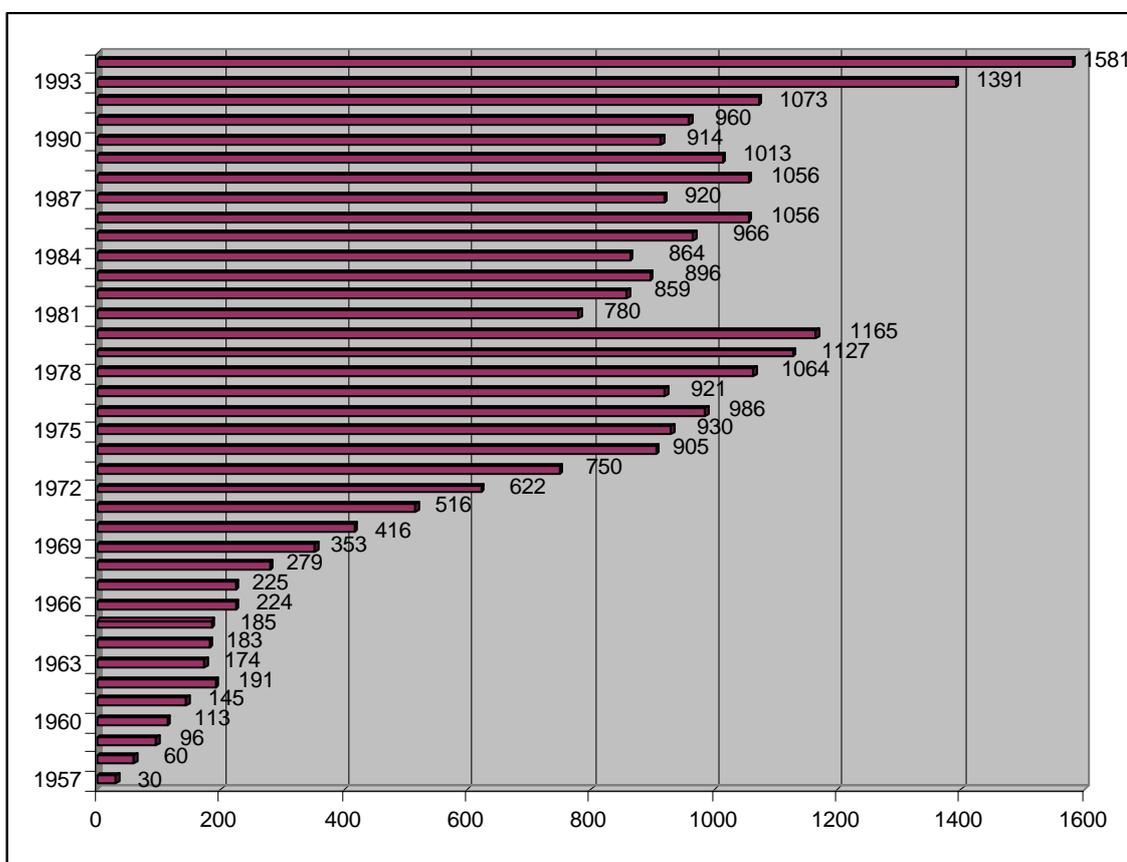
de preços, estimulando a competição em lugar da cooperação que marcara o momento anterior. Além disso, o Governo Militar instituiu políticas de incentivos e de créditos aplicadas às fusões, bem como permite a redução do índice de nacionalização de peças (de 95% para 85%), tendo em vista obter maior eficiência com a concentração de capital, com o ingresso de capital estrangeiro e com as importações. Ao final daquela década, o número de montadoras se reduziu de onze para sete, posto que as menores e que contavam com maior participação de capital nacional, tais como a Simca, a Vemag e a Willys, não resistiram à crise no setor e à política governamental. As primeiras greves foram fortemente reprimidas: I de Maio na Praça da Sé, Contagem e Osasco, no ano de 1968 (ADDIS, 1997; NEGRO, 1997; SHAPIRO, 1997).

Na década de 1970, após a queda na produção experimentada na década anterior, as montadoras retomaram o crescimento, no contexto de aquecimento da economia (“Milagre Econômico”): a Ford produziu 14,4 mil unidades em 1960, 6,4 mil em 1965 e 18,3 mil em 1970; a GM, 13,7 mil em 1960, 5,9 mil em 1965 e 16,9 mil em 1970; a Volkswagen, 21,3 mil em 1960, 40,5 mil em 1965 e 56 mil unidades em 1970. O setor beneficia-se do Befiex (Benefícios Especiais para o Financiamento da Exportação), passando a exportar, e de inovações no financiamento para aquisição de bens duráveis no mercado interno, alcançando a marca de um milhão de veículos produzidos em 1978 (ver Gráfico 1). O setor automobilístico expande-se e consolida-se como um dos mais dinâmicos e representativos na economia do País. Paralelamente, o Brasil constitui-se como um dos principais fabricantes mundiais. Ao final da mesma década, com a abertura política, surgiu o chamado novo sindicalismo no ABC paulista que concentrou as principais montadoras e grande parte do setor de autopeças do País.

A euforia da década de 1970 daria lugar à recessão nos anos seguintes, sintoma da crise fiscal do Estado e do fim do modelo desenvolvimentista até então vigente. O mercado externo ganhou importância nas estratégias das montadoras e mesmo do setor de autopeças,

porém, o mercado interno, ainda protegido, permanecia prioritário para as montadoras. Foi quando, seguindo tendências internacionais, introduziram-se a automação, os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade) e o *kanban*, caracterizando uma reestruturação defensiva e parcial do setor (CARDOSO, 2000).

Gráfico 1
Evolução da produção de autoveículos no Brasil
 – 1957 a 1994 (em milhares de unidades)



Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004).

Na década de 1990, é desencadeado pelo governo Collor um rápido e agressivo processo de abertura do setor. Em contexto de profunda recessão econômica, eliminam-se as políticas de proteção ao mercado, de incentivos e de controle de investimentos e de novos entrantes que orientaram a trajetória do setor até então. Tal estratégia, ao expor subitamente o

parque nacional à concorrência externa, provoca uma forte reestruturação tecnológica e organizacional do setor. As alíquotas de importação para veículos foram reduzidas de 85%, em 1990, para 59,5% em 1991, para 39,5% em 1992 e para 34,3% em 1993. No âmbito do Mercosul, as tarifas foram zeradas para veículos e para peças e acessórios (CARDOSO, 1995; POSTHUMA, 1997). Em 1993, é celebrado o chamado Acordo das Montadoras, no âmbito da recém criada Câmara Setorial Automotiva⁵⁶, constituída por representantes empresariais, governamentais e sindicais, os quais se impuseram como atores relevantes e bastante atuantes no ABC paulista. O Acordo permitiu a retomada das vendas e da produção no setor – como se observa no Gráfico 1 - mediante redução dos preços dos automóveis e estímulo ao crédito ao consumidor (ARBIX, 1996; CARDOSO e COMIN, 1995).

O que importa reter é que o setor automobilístico no Brasil, face ao seu significado econômico e social, foi fortemente influenciado, na sua trajetória, pelas políticas e ações governamentais: incentivos fiscais, subsídios, crédito, proteção de mercado. A *mudança de estratégia governamental* – uma resposta às pressões de agentes internacionais, às condições econômicas do País e à composição de forças políticas - expôs o parque industrial nacional à concorrência e às referências produtivas, tecnológicas e organizacionais internacionais, marcando *a forma e o momento* de integração do setor ao processo de globalização.

Na segunda metade da década de 1990, verifica-se um novo ciclo de investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil - materializado na reestruturação de plantas montadoras já existentes, na fusão de empresas de autopeças nacionais e estrangeiras e na instalação de novos pólos automobilísticos, fora da região do ABC paulista. Esse movimento decorre da combinação entre as estratégias de internacionalização das montadoras globais, como já mencionado, e o amplo conjunto de incentivos federais, estaduais e municipais, promovido no

⁵⁶ Para mais detalhes sobre a Câmara, ver Arbix (1996).

âmbito do Regime Automotivo de dezembro de 1995⁵⁷, conduzindo a forma de integração do setor no País ao sistema global. O Regime Automotivo constituiu um programa de investimento e de exportação, com regime especial de importação, destinado a plantas instaladas no País ou que viessem a se instalar. Estas assumiriam compromissos de investir e de exportar e receberiam, em contrapartida, facilidades para importar bens de capital, insumos e matérias-primas. Com as medidas, o governo pretendia atrair investimentos para o setor, ajustando-o às tendências internacionais e às pressões das montadoras – em detrimento do setor de autopeças nacional -, e corrigir desequilíbrios na balança comercial, que apresentou saldo negativo de US\$ 2,2 bilhões no setor automobilístico, no ano de 1995. Entre as principais medidas do Regime Automotivo estão:

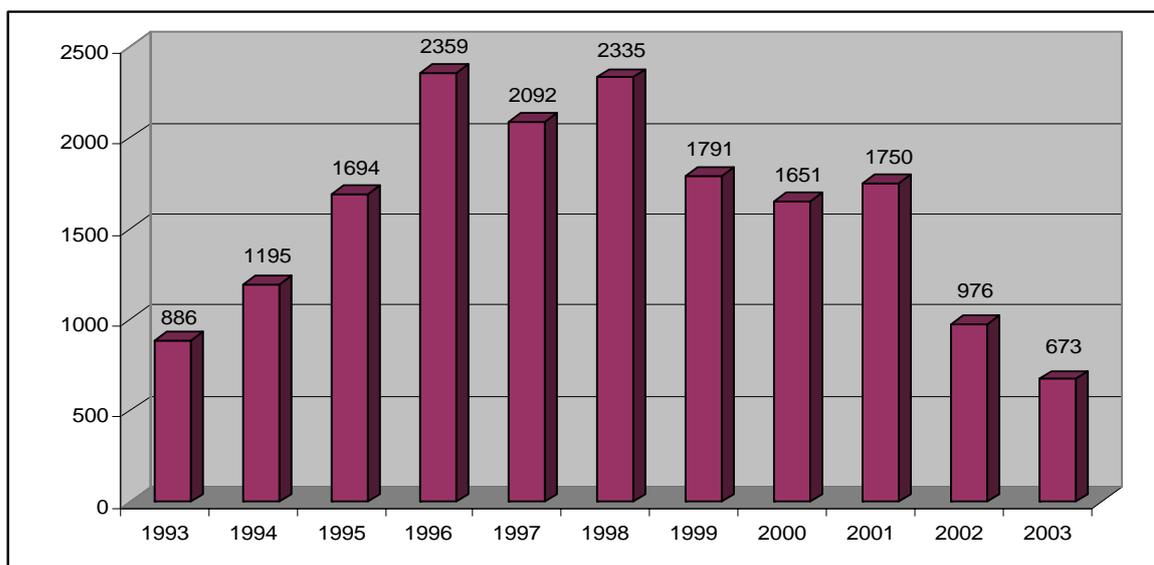
- elevação da alíquota de importação de veículos de 20% para 70%, com regime especial de 35% para as montadoras já instaladas no País;
- redução da alíquota de importação de autopeças para 2%;
- redução de 90% na tarifa de importação de bens de capital, com isenção de regras de importação para as novas plantas relativamente a maquinário e ferramental;
- redução na tarifa de importação de insumos para 70% em 1996, 55% em 1997 e 40% em 1998;
- isenção de tarifas de importação no âmbito do Mercosul, desde que para cada dólar importado outro fosse exportado;
- bônus exportação para veículos CKD;
- índice de nacionalização de 60% dos componentes dos veículos;

⁵⁷ O Regime foi inicialmente instituído pela Medida Provisória 1024/95 e convertido em Lei, em março de 1997, regulamentada pelo Decreto 2072, de 14 de novembro de 1996, pela Portaria 01, de 05 de janeiro de 1996 e pelo Decreto 2638, de 29 de junho de 1998.

- incentivos federais para montadoras que viessem a se instalar nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do País.

Em condições favoráveis, desenvolve-se uma nova onda de investimentos das montadoras não apenas na reestruturação das plantas já em operação – tendo em vista ajustá-las aos novos padrões de competitividade do setor em nível mundial - como também em plantas instaladas em novos espaços de produção industrial. Após a vigência do Regime Automotivo, observa-se significativa elevação no volume de investimentos das montadoras, arrefecendo a partir de 2002 (ver Gráfico 2). O total de investimentos chegou a US\$ 13,6 bilhões, no período de 1996 a 2003. Ocorre também a elevação do faturamento no setor.

Gráfico 2
Investimento de montadoras no Brasil (1993-2003) – em US\$ milhões



Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004).

Como mostram os estudos de Arbix (2001 e 2002) e Arbix e Zilbovícius (2002), a escolha de regiões fora do ABC paulista pelas montadoras decorreria da conjugação de diferentes fatores:

- as novas áreas de produção industrial possuem níveis salariais, em geral, mais baixos do que os praticados no ABC paulista, mesmo oferecendo mão-de-obra com escolaridade relativamente alta e, em muitos casos, com experiência industrial, embora não em montadoras;
- a densidade e a combatividade sindical no ABC paulista elevam os custos com mão-de-obra, o que não se verifica nas regiões de produção industrial emergente;
- a oferta satisfatória de infra-estrutura urbana (comunicações, transporte, segurança, saneamento) *vis-à-vis* a degradação urbana da Região Metropolitana de São Paulo;
- e, *especialmente*, os incentivos fiscais oferecidos por estados e por municípios, para a atração dos investimentos (guerra fiscal).

Vale notar que, como alerta Arbix, as novas plantas envolveram complexos processos de negociação de vantagens entre montadoras e governos subnacionais, com o aval do governo federal, tendo em vista a obtenção de vantagens em termos de renúncia fiscal e outros incentivos, em detrimento da arrecadação de tributos. Tratar-se-ia de uma opção política dos governos federal, estaduais e municipais. Conforme alguns estudos (AFFONSO, 1996; GUEDES e FARIA, 2002; MELO, 1996), essa escolha dos governos que leva à guerra fiscal situa-se no contexto de dificuldades econômicas internas – que demandam a atração de capital estrangeiro – e de desarranjo nas forças políticas – incapazes de ordenar o sistema tributário nacional de forma a evitar a competição entre estados e municípios e, em parte, interessadas nas vantagens políticas e simbólicas locais com a atração de montadoras. Isso implicaria que, no âmbito nacional, o desperdício de recursos, não apenas pela transferência de encargos do setor privado para o público, mas também por não extrair todas as vantagens dos empreendimentos, em termos de capacitação das empresas locais, de transferência de tecnologia, de melhoria de salários e das condições de vida, refletindo a forma desordenada de

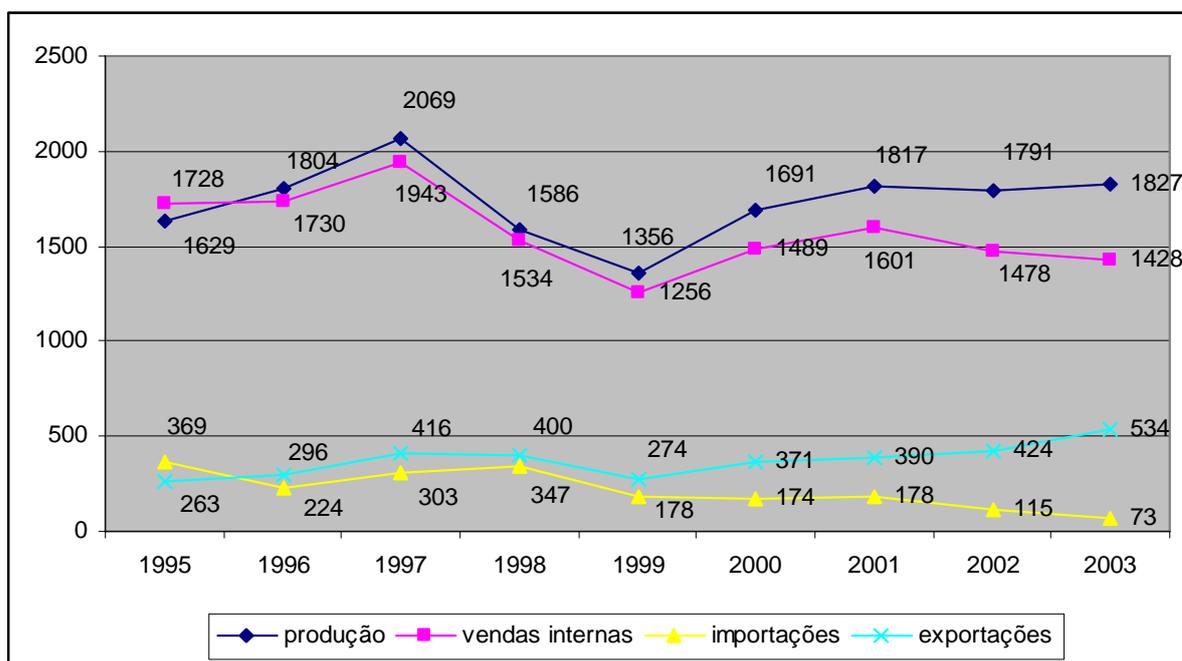
implementação da política industrial pelos governos e a fragilidade e a inabilidade das instituições sociais e políticas na negociação dos investimentos.

As novas plantas foram instaladas no Rio Grande do Sul, no Paraná, em Minas Gerais, no Rio de Janeiro, na Bahia, em Goiás e em São Paulo, conforme negociações, caso a caso. No estado de São Paulo, algumas unidades (Honda, Toyota, Kia, GM) foram instaladas fora da Região Metropolitana, mas outros investimentos em ampliação e reestruturação foram aplicados na região do ABC. Em Minas Gerais, a Fiat também investiu em Betim e em Belo Horizonte. Outro aspecto que chama a atenção é o de que o mercado brasileiro recebe novos competidores, que passam a produzir internamente, e que antes apenas importavam: Honda, Kia, MMC, Renault, Peugeot.

O novo ciclo de investimentos no setor automobilístico – quer na reestruturação de plantas, quer na instalação de novos pólos automobilísticos – vem implicando, além de uma nova geografia do setor e do ingresso de novos concorrentes no mercado nacional, em mudanças no comportamento do mercado nacional e no desempenho da produção e do trabalho. Conforme se observa no Gráfico 3, o consumo interno mostra-se instável no início da década de 2000 e ao final da de 1990, embora, mais recentemente, com tendência de crescimento. A conjuntura de baixo crescimento econômico limita as possibilidades de expansão da produção no setor que depende fortemente da demanda interna, ainda que venham crescendo as exportações. Além das elevadas taxas de juros e da escassez de linhas de crédito ao consumidor, há um fraco crescimento do PIB (4,22% em 1995; 2,66% em 1996; 3,27% em 1997; 0,13% em 1998; 0,79 em 1999; 4,36% em 2000; 1,31% em 2001; 1,93% em 2002; -0,22% em 2003; 5,2% em 2004). Outrossim, a renda diminuiu, excluindo amplos segmentos sociais da chance de consumo (a renda *per capita* regrediu de US\$ 4.436, em 1995, para US\$ 2.818, em 2003) (ANFAVEA, 2004; SINDIPEÇAS, 2004). Então, se é verdade que a reestruturação reduz o emprego, em razão da elevação da produtividade do

trabalho (como será examinado a seguir), também é verdade que, como lembram O'Brien e Karmokolias (1995), os limites macroeconômicos para a expansão do mercado são um obstáculo à ampliação do emprego no setor.

Gráfico 3
Desempenho do mercado de autoveículos no Brasil (1995-2003)
– em milhares de unidades



Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004).

Logo após a edição do Regime Automotivo, com elevação da alíquota de importação e estímulo à exportação, as montadoras expandem as exportações, produzindo superávit na balança comercial do setor já em 1996, tendo sido deficitária no ano anterior. É quando as montadoras começam a pôr em prática as estratégias de internacionalização, que visam à constituição de plataformas voltadas para vários mercados, favorecendo as exportações nos países produtores. Hoje, parte significativa da produção é destinada às exportações, antes pouco representativas. Quanto ao destino das exportações, verifica-se que, no início da década, o Mercosul representava 60% delas, crescendo até 1996. A partir de 1997, ocorre a

redução do peso do Mercosul e o crescimento das exportações para a Europa e para o NAFTA, especialmente o México. A propósito, o papel reservado ao Brasil pelas montadoras tende a ser o de fabricante de veículos compactos e mais baratos, próprios para os mercados emergentes (“carros populares”), na medida em que cresce significativamente a produção e a comercialização de veículos de 1000cc (hoje, respondem por mais de 70% das vendas no mercado interno), embora se verifiquem também novos investimentos em carros de maior sofisticação e valor agregado, desde que a venda seja compartilhada com outros mercados – Mercosul, Nafta, Europa, Irã⁵⁸.

Relativamente à produção e ao trabalho no setor, observa-se que a expansão da produção, ainda que moderada e irregular (12% no período de 1995 a 2003) e em grande medida decorrente da elevação das exportações, contrasta com a retração do nível empregado (-24% de 1995 até 2003), decorrente do tímido desempenho do mercado interno, da expansão da produção de veículos mais simples que requerem menos mão-de-obra (1000cc) e, especialmente, da elevação da produtividade do trabalho. A nova geração de plantas, que já nasce sob os princípios *lean*, e a reestruturação das montadoras existentes vieram a ampliar significativamente a produtividade do trabalho: em 1995, cada empregado respondia pela produção de 15 veículos; em 2003, pela produção de 23 veículos (ver Tabela 4). É interessante notar que a produtividade alcançada permite às montadoras, entre outros aspectos, como o câmbio, obter competitividade internacional e aumento nas exportações, porém, ao custo da drástica queda no emprego⁵⁹.

O processo de globalização e as mudanças nas montadoras, conjugados com a política governamental, refletem-se em mudanças também no setor de autopeças no Brasil. Na

⁵⁸ Como é o caso do investimento de US\$ 500 milhões, realizado em 2005 pela GM, na produção do novo Vectra (sedã médio) que atende ao mercado interno e ao europeu, onde é comercializado por cerca de 26 mil euros.

⁵⁹ A taxa de câmbio para o dólar oscilou no período: em 1995, US\$ 1,00 valia R\$ 0,91; em 1996, R\$ 1,00; em 1997, R\$ 1,07; em 1998, R\$ 1,16; em 1999, R\$ 1,81; em 2000, R\$ 1,82; em 2001, R\$ 2,35; em 2002, R\$ 2,93; em 2003, R\$ 3,07 (SINDIPEÇAS, 2004). Ademais, segundo dados preliminares sobre 2004, o estoque de empregos no setor teria evoluído para 88 mil postos e a produção total para 2,2 milhões de unidades, indicando reação do setor no contexto de crescimento do PIB de 5,2% naquele ano (ANFAVEA, 2005).

segunda metade da década de 1990, a indústria de autopeças experimenta uma recomposição societária, mediante *joint ventures*, fusões e aquisições de empresas nacionais por empresas estrangeiras, bem como a instalação de novas fábricas que acompanham as novas plantas montadoras (26,9% das empresas foram fundadas após 1991). Daí decorre a redução da participação do capital nacional em favor do capital estrangeiro e uma relativa desconcentração geográfica dessa indústria, face às novas plantas montadoras fora do estado de São Paulo.

Tabela 4
Desempenho do setor automobilístico no Brasil (1995-2003)*

ano	produção	faturamento líquido (US\$ milhões)	emprego	produção/emprego	faturamento/emprego (US\$ milhares)
1995	1.629.008	14.011	104.614	15,57	134
1996	1.804.328	15.136	101.857	17,71	150
1997	2.069.703	16.596	104.941	19,72	159
1998	1.586.291	15.916	83.049	19,10	191
1999	1.356.714	13.222	85.100	16,34	155
2000	1.691.240	14.400	89.134	18,97	162
2001	1.817.116	14.640	84.834	21,41	174
2002	1.791.530	13.867	81.737	21,92	169
2003	1.827.038	**	79.153	23,08	**
Varição no período	12,15%	-1,02%	-24,33%	48,24%	27,06%

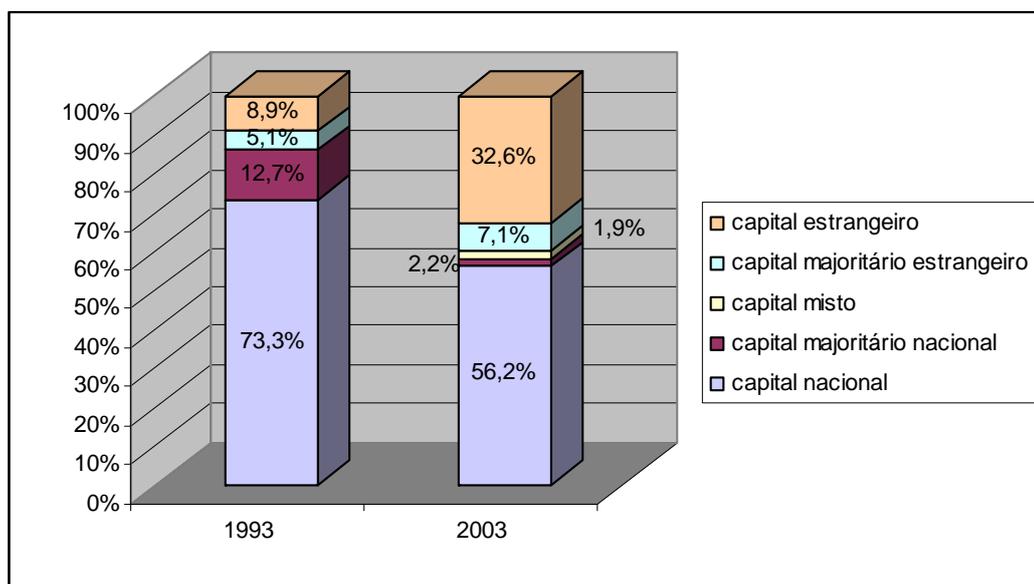
Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004).

* Exclusive máquinas e implementos agrícolas. ** Informações não disponíveis.

Em parte, o movimento de expansão do capital estrangeiro na indústria de autopeças deve-se às pressões das montadoras cujas estratégias de internacionalização apóiam-se, entre outros aspectos, no uso de fornecedores globais, em detrimento de fornecedores locais. Diante das estratégias das montadoras, dos padrões globais de competitividade impostos pela abertura do mercado nacional de autopeças (Regime Automotivo) e da ausência de fundos ou

de políticas setoriais específicas, a indústria de autopeças nacional perde espaço para a estrangeira: empresas locais são adquiridas, associam-se ou integram-se no segundo nível da cadeia produtiva. Segundo dados do SINDIPEÇAS, a participação das empresas nacionais no setor passa de 73,3%, em 1993, para 56,2%, em 2003, ao passo que as empresas de capital estrangeiro representavam 8,9%, em 1993, passando para 32,6%, em 2003 (ver Gráfico 4). As empresas nacionais detinham 52,4% do faturamento do setor, em 1994, passando a deter apenas 23,3%, em 2003. Quanto à origem do capital estrangeiro aqui instalado, tem-se que 28,2% são dos Estados Unidos, 24,1% da Alemanha, 7,2% da França e 6,9% da Itália, onde estão as sedes das principais montadoras instaladas no País (SINDIPEÇAS, 2004).

Gráfico 4
Empresas do setor de autopeças segundo a composição do capital

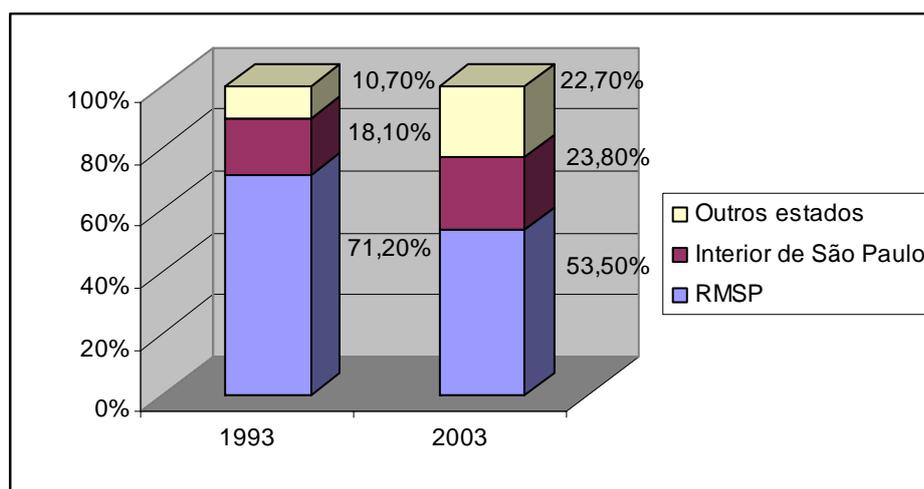


Fonte: Composição a partir de SINDIPEÇAS (2004).

A instalação de novos pólos automobilísticos, fora do ABC paulista, implicou em uma relativa desconcentração do investimento também na indústria de autopeças. Como se verifica no Gráfico 5, a maior parte dos fabricantes de autopeças permanece situada na Região Metropolitana de São Paulo (53,5%, em 2003), porém, o percentual de fabricantes situados

em outros estados cresceu de 10,7%, em 1993, para 22,7%, em 2003, bem como no interior do estado de São Paulo, 18,1% (1993) e 23,8% (2003).

Gráfico 5
Distribuição geográfica das empresas de autopeças



Fonte: Composição a partir de SINDIPEÇAS (2004).

A mudança na composição do capital e os investimentos realizados no setor refletem-se no desempenho do mercado e no comportamento do emprego. A indústria de autopeças no País atravessa um duro momento, marcado por uma ampla reestruturação, em razão da drástica e súbita liberalização do mercado de autopeças, dos novos requisitos em termos de custos e de qualidade exigidos pelas montadoras e da estagnação econômica do País. Como se pode ver na Tabela 5, o faturamento global do setor apresenta uma redução de US\$ 16.584 milhões, em 1995, para US\$ 12.400 milhões, em 2003 (-25,23%). Note-se, entretanto, uma leve reação de 2002 para 2003, em parte, pela elevação das exportações que já respondem por mais de 1/3 do faturamento do setor. A balança comercial que apresentou déficit de 1997 até 2002 passa a apresentar *superávit* em 2003, em contexto de liberalização de mercado atestado pelo aumento no volume de importações. O choque da liberalização e os investimentos realizados no setor, notadamente entre os anos de 1995 e de 2000, vieram a repercutir em

queda do nível de emprego, especialmente entre 1995 e 1998 a partir de então se estabilizando em torno de 170 mil vagas (movimento semelhante ocorre no setor automobilístico).

Tabela 5
Desempenho do setor de autopeças no Brasil (1993-2003)

Ano	faturamento (US\$ milhões)	exportação (US\$ milhões)	importação (US\$ milhões)	investimento (US\$ milhões)	emprego (milhares)	faturamento/ emprego (US\$ milhares)
1995	16.584	3.262	2.789	1.247	214	77
1996	16.122	3.509	3.422	1.296	192	83
1997	17.458	4.041	4.394	1.798	186	93
1998	14.853	4.031	4.175	1.580	167	89
1999	11.213	3.592	3.855	1.020	167	67
2000	13.309	3.823	4.236	1.100	170	78
2001	11.903	3.674	4.206	798	170	65
2002	11.016	3.891	3.986	260	168	65
2003	12.400	4.791	4.329	500	170	73
variação no período	-25,23%	46,87%	55,22%	-59,90%	-20,56%	-5,19%

Fonte: Composição a partir de SINDIPEÇAS (2004).

Entretanto, a dureza do processo de mudanças, que se reflete nos dados agregados dessa indústria, deve ser posicionada, por um lado, no contexto de crise na região do ABC paulista e da Região Metropolitana de São Paulo (principal produtor de autopeças do País) e, por outro lado, na emergência e na expansão, ainda que modesta e que não seja capaz de compensar o emprego perdido no setor, de outras regiões produtoras: Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia. A reestruturação da indústria de autopeças adquire dramaticidade em razão das estratégias seletivas das montadoras e empresas de autopeças (fábricas enxutas), em condições de competição global, mas também porque governos e demais instituições locais – inclusive empresariais – não têm conseguido amparar adequadamente essas empresas na transição (políticas setoriais, financiamento, fundos

setoriais) assim como pela exposição/ liberalização súbita a que foi submetido o setor, em conjuntura de baixo crescimento econômico.

Portanto, uma particularidade das mudanças nos setores automobilístico e de autopeças no Brasil parece ser a de que o processo de integração de tais setores ao sistema global ocorreu de forma mais rápida do que em países como o México - no qual as “maquiladoras” e o favorecimento às exportações para os Estados Unidos são empregados há mais de duas décadas - acentuando a velocidade dos processos de reestruturação e de seus impactos. A conjuntura recessiva que se estende ao longo da década de 1990 é outro fator que limita a expansão do mercado interno. Ademais, a integração ao processo de globalização ocorre no Brasil de forma menos controlada ou regulada do que em países como a China, cujo processo de abertura ocorre de forma mais gradual, controlada pelo governo e em conjuntura de expansão econômica. Essa conjuntura tenderia a tornar a competição global e seus efeitos mais duros com empresas e com trabalhadores locais que detêm menores recursos econômicos e sociais (esse aspecto será explorado nos capítulos seguintes).

2.4. NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS E SUAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS

Como supracitado, uma outra geração de montadoras, apoiadas em referências competitivas e produtivas globais, veio a instalar-se em novos espaços de produção industrial, antes inexplorados pelo setor, implicando em mudanças sociais significativas e contraditórias. Os novos pólos automobilísticos valem-se de novas relações interfirmas (as montadoras tenderiam a estabelecer relações mais cooperativas com poucos fornecedores globais, baseadas na repartição de investimentos, de custos, de responsabilidades e de riscos; as empresas locais tenderiam a inserir-se no segundo e no terceiro níveis de fornecimento, desde

que atendam às exigências de custo, qualidade, investimento e escala de produção), bem como de vantagens territoriais, sobretudo incentivos governamentais. Há, pois, importantes impactos não apenas em termos de demandas de reestruturação de fornecedores, de condições de emprego e de trabalho, de relações com sindicatos e de mercado de trabalho, como também no que se refere ao papel/ estratégias de instituições e de governos locais, nos novos arranjos industriais, como mostra a experiência do estado de São Paulo e dos novos pólos automobilísticos no Paraná, no Rio de Janeiro, em Minas Gerais, no Rio Grande do Sul, na Bahia e em Goiás. A distribuição dos principais novos pólos automobilísticos é apresentada no Quadro 1.

No estado de São Paulo, importantes investimentos foram realizados na modernização das plantas já existentes e na instalação de novos pólos automobilísticos, mantendo o estado com cerca de 78% das empresas de autopeças do País - ainda que não tenha sido o destino preferencial das novas plantas montadoras. Mesmo assim, a região do ABC experimenta uma redução do emprego nas montadoras e no setor de autopeças. Como destacam Santos e Pinhão (1999),

Muitas empresas de autopeças encerraram suas atividades no ABCD, transferindo-se para o interior do estado ou para o sul de Minas Gerais. Observa-se [...] que o número de trabalhadores nas empresas de autopeças e nas montadoras vem caindo durante toda a década de 90, enquanto em Minas Gerais o número de pessoas empregadas pelos mesmos setores aumentou (SANTOS e PINHÃO, 1999, p.179).

Por outro lado, a Honda inaugurou, em 1998, uma fábrica de veículos de passeio em Sumaré, com investimento de US\$ 100 milhões. Estima-se que à medida que a empresa aumente o volume de produção, deverá crescer o índice de nacionalização do modelo produzido, considerado ainda baixo. Em 1999, a Toyota inaugurou uma nova planta no município de Indaiatuba, a partir do investimento de US\$ 150 milhões. A montadora teria

capacidade para produção de 15.000 veículos ao ano, escala que não justificaria a instalação de fornecedores no local (SANTOS e PINHÃO, 1999).

Quadro 1
Principais novas plantas no Brasil

MONTADORA	LOCAL	PRODUTO	INVESTIMENTO (US\$ milhões)	INÍCIO DA PRODUÇÃO	PRODUÇÃO ANUAL
GM	Gravataí - RS	automóveis	600	2000	120.000
Navistar	Caxias do Sul – RS	caminhões	50	1998	5.000
VW-Audi	São José dos Pinhais – PR	automóveis	600	1999	120.000
Renault-Nissan	São José dos Pinhais - PR	Automóveis	750	1999	100.000
Chrysler	Campo Largo - PR	Comerciais leves	315	1998	12.000
VW	Rezende - RJ	caminhões	250	1996	50.000
Peugeot-Citröen	Porto Real - RJ	automóveis	600	2000	100.000
Mercedes-Benz	Juiz de Fora - MG	automóveis	820	1999	70.000
Iveco	Sete Lagoas - MG	comerciais leves e caminhões	250	1998	20.000
Ford	Camaçari – BA	automóveis	1.300	2002	250.000
MMC	Catalão - GO	Comerciais leves	35	1998	10.000
Honda	Sumaré - SP	automóveis	100	1998	30.000
Toyota	Indaiatuba - SP	automóveis	150	1999	15.000
Kia	Itu - SP	automóveis	50	NI*	10.000
GM	Mogi das Cruzes – SP	motores	150	NI*	NI*

Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004), BNDES e Arbix (2002).

* Não Informado.

No estado do Paraná, foram instaladas três novas montadoras, com amplo programa de incentivos governamentais: a Renault em São José dos Pinhais, no ano de 1998; a Audi-Volkswagen em São José dos Pinhais, no ano de 1999; e a Chrysler em Campo Largo no ano

de 1998, que encerrou a produção no ano de 2001⁶⁰. Embora aquém das expectativas criadas na localidade pelo anúncio dos investimentos, houve importante impacto no nível de emprego e na arrecadação de tributos na região: são 18138 novos empregos em São José dos Pinhais, 4070 em Araucária e 7994 em Quatro Barras, no período de 1990 até 2000 (ARAÚJO e MOTIM, 2003). No caso da Renault-Nissan, foram trazidos 18 fornecedores mundiais e selecionados outros 50 fornecedores locais (os critérios de seleção foram localização, preço, qualidade e prazo de entrega). No caso da Audi-VW, são 13 fornecedores mundiais e outros oito fornecedores diretos, situados em São Paulo. Haveria cerca de 140 fornecedores de segundo nível. Apesar da desconfiança em relação à qualidade e à infra-estrutura física e financeira das empresas locais, a Audi-VW viria substituindo gradativamente as peças importadas por componentes de fornecedores locais, à medida que estas se capacitem (CARLEIAL, GOMES FILHA e NEVES, 2002; GUEDES e FARIA, 2002). Entretanto, agravar-se-iam problemas de infra-estrutura urbana, em razão de intensa migração para a região. Outro aspecto negativo seria a redução dos salários, que não teriam acompanhado os padrões remuneratórios do ABC paulista: o rendimento médio dos empregados do setor privado caiu de R\$ 868,00, em 2002, para R\$ 726,00, em 2003 (ARAÚJO e MOTIM, 2003). Além disso, não se verificariam ações significativas no plano das instituições locais⁶¹. Os sindicatos seriam desafiados por uma nova realidade: negociação com empresas em rede, pautas diferentes por empresa, paralelamente com a negociação com empresas tradicionais. As respostas sindicais teriam sido ainda reativas, tais como unificação de datas-base, recomposição de perdas salariais e acordos sobre PLR - Participação nos Lucros e Resultados (MOTIM, FIRKOWSKI e ARAÚJO, 2002).

⁶⁰ A produção da planta no período foi de, aproximadamente, quatro mil unidades/ ano, enquanto a capacidade instalada era de 12 mil unidades/ ano (modelo Dakota). Foram 250 trabalhadores demitidos pela montadora. As demissões estenderam-se a alguns fornecedores exclusivos da planta: Dana, Lear e Detroit Diesel (OLIVEIRA, 2004).

⁶¹ Além da política de incentivos governamentais, houve apenas uma parceria do governo do estado com o SENAI na criação do Centro Automotivo do Paraná (CEPAR), para a qualificação de mão-de-obra.

No estado do Rio de Janeiro, a Volkswagen e a Peugeot-Citröen instalaram novas plantas nos municípios de Rezende (1996) e de Porto Real (2001), respectivamente, valendo-se, também, de amplo programa de benefícios governamentais, no contexto de “guerra fiscal” entre estados e municípios. A região experimentalista “um sentimento ambíguo sobre as conseqüências das mudanças ocasionadas pela vinda das novas empresas” (RAMALHO, 2002, p.1). As repercussões sobre o nível de emprego teriam ficado aquém das expectativas criadas, entre outras razões, pelo processo produtivo apoiar-se na *lean production* (ARBIX e ZILBOVÍCIUS, 1997) e pelo número reduzido de fornecedores que acompanhariam o empreendimento (ABREU e RAMALHO, 2000). No consórcio modular da VW, haveria restrita participação e interferência dos trabalhadores e dos sindicatos no processo produtivo (RAMALHO e SANTANA, 2002), como também os salários seriam até 60% mais baixos do que os praticados no ABC paulista, acompanhando os salários da região de Rezende – RJ (ARBIX, 2001). Entretanto, estudos constatam significativa expansão da atividade industrial e de serviços na localidade. O sindicato metalúrgico local, com experiência acumulada no setor siderúrgico e com uma base com alta escolaridade, teria alcançado alguns sucessos, tais como impedimento da implantação de um banco de horas, obtenção de vantagens salariais, melhorias nas condições de trabalho e realização de greves e paralisações, instituindo-se como um dos principais atores sociais na dinâmica regional e local (RAMALHO, 2002; RAMALHO e SANTANA, 2002).

É interessante observar, como destaca Ramalho (2004), que a ação sindical assume diferentes características nas plantas maduras/ tradicionais e que experimentam tensos processos de reestruturação, das novas plantas que já nascem sob o paradigma da produção flexível – princípios da *lean production*. No primeiro caso, a tendência seria a existência de sindicatos fortes, constituindo-se em forças sociais importantes, ao passo que no segundo caso a fragilidade sindical facilitaria significativamente escolhas unilaterais da gerência. Ademais,

estudos (RODRIGUES, 2003; VÉRAS, 2005) mostram que há grandes dificuldades de integração de iniciativas entre os sindicatos de metalúrgicos que se achariam desafiados pelo problema da articulação de interesses diversos. Os sindicatos do ABC paulista lideraram, a partir de setembro de 1999, uma campanha nas diferentes montadoras do País (o chamado “festival de greves”), tendo em vista a negociação de um contrato coletivo nacional para o setor⁶². As principais demandas eram: redução da jornada de trabalho para 36h semanais; unificação do piso salarial em R\$ 800,00; reajuste salarial de 10%; garantia de representação dos trabalhadores no local de trabalho; e combate à “guerra fiscal”. Com as mobilizações, foram conquistados: reajuste salarial de 10% (acima da inflação de 6%), melhoria na participação nos resultados das empresas e acordos para a constituição de comissões de fábrica. Entretanto, a iniciativa não se repetiu, em grande medida pelas divergências internas ao movimento sindical⁶³, retomando-se negociações fragmentadas no setor.

Em Minas Gerais, o caso da Mercedes-Benz, em Juiz de Fora, revelaria também ambigüidades, avanços e retrocessos. A montadora pratica baixos salários (média de R\$600,00 em Juiz de Fora e de R\$1200,00 em São Bernardo do Campo, no ano de 2000) e o trabalho seria considerado enfadonho, repetitivo e intenso - a despeito dos amplos investimentos em novas tecnologias - gerando, inclusive, dificuldades de adaptação da mão-de-obra altamente escolarizada (NABUCO e MENDONÇA, 2002; NEVES, OLIVEIRA e BRANDÃO, 2002). No entanto, observar-se-iam possibilidades de intervenção da mão-de-obra no processo produtivo, mudanças na cultura sindical (o sindicato conta com relativa experiência industrial, porém não no setor automotivo) e o estabelecimento de um padrão de relações mais democráticas entre sindicato e montadora do que o habitualmente desenvolvido

⁶² É evidente que um salário nacional para o setor beneficiaria o conjunto dos trabalhadores, porém, fica em aberto a questão sobre se a liderança dos sindicatos do ABC representariam interesses, de fato, nacionais, na medida em que, como declara um dirigente sindical daquela região, “Se conquistarmos direitos iguais, como piso salarial único, conseguiremos minar um dos atrativos que as fábricas têm e manter um maior número de empregos aqui no ABC” (VÉRAS, 2005, p.266).

⁶³ Uma divergência, por exemplo, foi a de que, no ano de 2000, a Força Sindical fechou acordos de reajuste em 8%, enquanto a CUT mantinha a exigência no patamar de 10% (VÉRAS, 2005).

com outras empresas da região (CARVALHO NETO e NEVES, 2002). Quanto aos fornecedores diretos (I nível), 60% seriam brasileiros e 40% estariam situados na Alemanha. Entre os fornecedores diretos 26 estariam no próprio estado de Minas Gerais (SANTOS e PINHÃO, 1999).

No Rio Grande do Sul⁶⁴, a General Motors instalou em Gravataí uma unidade montadora cuja operação iniciou-se no ano de 2000. Zawislak e Melo (2002) verificaram que para pertencer ao arranjo industrial, as empresas deveriam preencher certos requisitos: saúde financeira, certificação de qualidade, competência para parcerias, integração eletrônica, padrões internacionais de qualidade, custos e quantidades, flexibilidade de fornecimento, mão-de-obra qualificável. Os novos pólos automobilísticos estariam a exigir a constituição de redes dos “sistemistas” e dos “consoiciados” com empresas de autopeças, insumos, serviços e mão-de-obra locais (complexo automobilístico). No entanto, os fabricantes gaúchos de autopeças não teriam ainda as competências exigidas para a operação em sistemas integrados, limitando suas possibilidades de ingresso nesta cadeia produtiva. Daí a necessidade de capacitação e de transformação tecnológica e organizacional das empresas locais (ZAWISLAK, 2000; ZAWISLAK e MELO, 2002). Graziadio (1998) propõe que, em face das dificuldades das pequenas e médias empresas de autopeças locais em produzir inovação (condição indispensável para o ingresso na cadeia automobilística), sejam configuradas redes ou associações de empresas, isto é, uma nova institucionalidade capaz de superar os obstáculos da ação individual: escassez de recursos, de informações, de conhecimentos, ganhos de escala.

Na Bahia, a Ford investiu, no município de Camaçari, US\$ 1,3 bilhão no chamado Projeto Amazon. A planta é um marco na “guerra fiscal” entre os estados da Federação, pois a montadora, já acertada com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, recebe proposta mais

⁶⁴ O caso da GM no Rio Grande do Sul, objeto deste estudo, será discutido detalhadamente no Capítulo 3.

atraente do Governo do Estado da Bahia, bem como incentivos federais no âmbito do Regime Automotivo (que beneficia investimentos nas Regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil), que não foi coberta pelo governo gaúcho, e transfere o projeto para o Nordeste. Outra especificidade do novo pólo automobilístico seria a de que envolve o maior volume de recursos aplicados pela Ford em uma planta até então e, também, é o projeto mais caro do novo ciclo de investimentos no Brasil. Outrossim, chama a atenção o fato de que a região hospedeira seria mais aproximada da noção de *greenfield*, entre os principais novos pólos automobilísticos. Entrando em operação no ano de 2002, a planta é projetada para produzir 250.000 veículos e para empregar 5.000 trabalhadores. Conforme Najberg e Puga (2003), o apoio governamental teria envolvido obras de infra-estrutura, instalações portuárias e rodod-ferroviárias, investimentos em transporte e segurança pública e compromissos financeiros e tributários (capital de giro, engenharia, P&D), no âmbito do Proauto (Programa Especial de Incentivo ao Setor Automotivo da Bahia). A planta operaria com o conceito de condomínio industrial, tendo levado consigo os principais fornecedores de primeiro nível: Autometal, Arvin, Benteler, BSB, Colauto, DDOC, Dow, Ferrolene, Intertrim, Kautex Textron, Lear, Mapri-Textron, Metagal, Pelzer, Pilkington, Pirelli, SaarGummi, Siebe e Valeo⁶⁵. A produção teria sido de 60.000 unidades, em 2002, e de 130.000 unidades, em 2003. As empresas fornecedoras locais e prestadoras de serviços ao complexo passariam de 31.137 trabalhadores formais, em 1999, para 46.847, em 2002, significando um acréscimo de 15.710 empregos no período, especialmente em pequenas e médias empresas (NAJBERG e PUGA, 2003). As estimativas são de que, com produção máxima no complexo industrial, o valor bruto da produção atinja R\$ 10 bilhões, representando 15% do PIB estadual (DOMINGOS DA SILVA et al., 2004).

⁶⁵ Ao total, são 27 “sistemistas” no condomínio, sendo apenas duas empresas locais.

No estado de Goiás, a MMC (empresa de capital nacional representante da marca Mitsubishi) instalou, em 1998, uma unidade industrial no município de Catalão, contando com incentivos dos governos estadual e municipal. A planta teria capacidade para a produção de 30.000 veículos ao ano, tendo produzido, em 2003, 11.767 unidades. Os principais componentes seriam importados (motor, câmbio, estamparia, chassi), sendo adquiridos itens de menor valor agregado no mercado nacional (pára-choques, vidros, outros). Neste caso, a montadora teria levado consigo poucos fornecedores para o condomínio industrial, realizando grande parte das compras em fornecedores de São Paulo. Os fornecedores empregam 500 trabalhadores e a montadora outros 864 (em 2004) (RIBEIRO e CUNHA, 2005). Segundo Ribeiro (2005), 68% da mão-de-obra teriam ensino médio completo, mas somente 9% dos trabalhadores receberiam acima de 10 salários mínimos, ao passo que, em São Paulo, 73% dos trabalhadores nas montadoras receberiam acima de 10 salários mínimos.

Em suma, a descrição de aspectos dos novos pólos automobilísticos no Brasil indica certas tendências comuns às diferentes experiências: geração significativa de novos empregos, tanto maior quanto mais elevado o investimento e quanto mais capacitada a cadeia de fornecimento local; propensão ao uso de mão-de-obra com instrução mais elevada do que as plantas tradicionais (nível médio); aquecimento da atividade produtiva local; salários inferiores aos do ABC paulista; fábricas mais “enxutas” que geram, proporcionalmente, menos empregos do que o ABC paulista; e caráter passivo ou indiferente das instituições sociais e políticas locais na capacitação de empresas para fornecer aos novos arranjos industriais.

Por outro lado, as diferentes experiências revelam particularidades. Estudos sobre o caso de Minas Gerais indicam novas chances de participação dos trabalhadores no processo produtivo – o que não se verifica no Rio de Janeiro, por exemplo – relacionada com a cultura organizacional da montadora alemã que lá se instalou, bem como enfatizam as diferenças nas

relações com os sindicatos entre a montadora e as empresas locais: estas seriam mais duras, aquelas mais democráticas. No estado do Rio de Janeiro, os sindicatos também se mostram ativos em relação à montadora, o que não se verifica nos casos do Paraná, da Bahia e de Goiás. A descrição dos estudos sugere que contribuem para o “sucesso” daqueles sindicatos os fatos de que já detinham certa tradição de lutas sociais no âmbito industrial e de que contam uma base social de elevada escolaridade. No caso da Volkswagen, em Rezende, outra particularidade é a adoção da forma de Consórcio Modular. A experiência da Bahia destaca-se por ser o maior volume de investimentos em novos pólos automobilísticos no País, favorecendo a geração de novos empregos - a despeito de tratar-se de uma planta “enxuta” - e de tributos. No entanto, há, ainda, baixo nível de compras locais. No caso de Goiás, parecem haver os menores índices de compras locais pelas novas plantas montadoras, reforçando a idéia de que o nível de desenvolvimento e de capacitação da atividade produtiva e industrial local interfere nas chances de fornecimento e de obtenção de vantagens dos novos pólos automobilísticos, que operam com base em referências competitivas e produtivas globais. Chamam a atenção os problemas urbanos e ambientais enfrentados no caso do Paraná, os quais não são referidos em outras experiências similares no País, bem como a impotência da ação sindical, em uma região com setor metal-mecânico já relativamente constituído. O Rio Grande do Sul, como será abordado adiante, notabiliza-se, além da adoção do conceito de condomínio industrial, pelo alto grau de automação e de produtividade da planta, refletindo-se na transferência de partes cada vez mais complexas do processo produtivo para os fornecedores, em oportunidades de treinamento e em amplas escalas de compras, embora com nível ainda relativamente baixo de compras de fornecedores locais.

As constatações acima apresentadas – com o apoio em diferentes fontes: literatura especializada, relatórios e boletins de órgãos especializados e documentos de diferentes fontes - sobre o processo de globalização do setor automobilístico, sobre a trajetória recente de diferentes países, sobre a experiência brasileira de integração à globalização e sobre os novos pólos automobilísticos no Brasil, autorizam a formulação das seguintes conclusões:

- *Que características o processo de globalização assumiria no setor automobilístico?*

Países em desenvolvimento, antes secundários, tornam-se mercados estratégicos para as montadoras, passando a receber uma onda de investimentos em novos pólos automobilísticos, com governos assumindo papel central. O processo de globalização parece estimular, no setor automobilístico, movimentos de descentralização da atividade produtiva do setor (embora permaneça a concentração de capital e de tecnologia nos países centrais), em favor da constituição de novas áreas de produção industrial, assim como de diversificação dos sistemas produtivos e de trabalho, sublinhando-se a complexidade do processo. Impõem-se novas referências competitivas e produtivas aos agentes econômicos que tendem a responder, em graus e formas diferentes (por exemplo, estratégias voltadas para escala e preço ou para qualidade e inovação; em algumas montadoras se expande o nível de emprego, enquanto em outras, recua), com maior flexibilidade e integração do processo produtivo, com inovação permanente de produto e de processo, com diversificação de modelos e segmentação de mercados, com menores custos de produção, com uso de fornecedores globais e com a prospecção de novos mercados e o investimento em novas plantas industriais.

- *Qual a natureza das mudanças sociais em face dos novos pólos de produção industrial (promovem oportunidades, impõem retrocessos, ou ambas)?* O processo de globalização, que realiza investimentos em novas áreas de produção industrial e que difunde referências competitivas e produtivas globais, parece produzir diferentes tipos de implicações sociais,

envolvendo riscos (perda de empregos em plantas tradicionais, salários mais baixos, novas formas de controle fabril, segmentação das políticas de recursos humanos), mas também oportunidades (acesso a capitais e a tecnologias, criação de novos empregos, aquecimento e diversificação da atividade produtiva, desenvolvimento de novas capacidades e qualificações, acesso a novos mercados). Fatores como conjuntura política e de mercado (dimensão, competição, grau de abertura, estabilidade econômica, legislação trabalhista e ambiental), papel das instituições locais (ativo, passivo, indiferente) e cultura industrial (valores e ideologia empresarial e sindical) parecem condicionar a distribuição de recursos econômicos e sociais (capital, tecnologia, informação, acesso a mercados, qualificação da mão-de-obra) e a definição de estratégias pelos atores sociais implicados, bem como a dinâmica das relações entre eles. De fato, países de mercado maduro (como Estados Unidos e Inglaterra) e regiões de plantas tradicionais (como o ABC paulista) acham-se em declínio como produtores, enquanto países em desenvolvimento e áreas sem tradição no setor recebem novas plantas industriais. Países e regiões mais atrasados tecnologicamente (como a China, regiões do México e do Brasil) tendem a reduzir as chances de cooperação entre as montadoras e as empresas locais. Ademais, traços de uma cultura industrial autoritária presente em certos países (China, Leste Europeu, México, Brasil) tendem a gerar desconfianças nas relações de trabalho e nas relações entre as empresas, acentuando-se formas conflitivas e de subordinação entre as partes, embora não impeça a possibilidade de surgimento de experiências mais democráticas de gestão (caso da Skoda, na República Tcheca) e a mobilização sindical (caso do México, nas zonas onde está a nova geração de maquiladoras; e caso do Brasil, especialmente em Rezende, RJ). Cabe mencionar, também, que a passividade institucional em relação à capacitação de pequenas e médias empresas locais, dificultando o ingresso em novas cadeias produtivas, contrasta com esforço governamental na atração de montadoras (casos do Brasil e do México).

Configura-se, pois, como diria Castells (1999), uma geometria variável e em permanente mudança, atestada pelas formas heterogêneas entre os novos pólos automobilísticos.

• *Como o Brasil se integraria a esse processo?* A forma de ajuste do Brasil ao processo de globalização, conduzida pela política governamental (estímulo fiscal à atração de investimentos das montadoras, rápida abertura do setor de autopeças, favorecimento à guerra fiscal entre estados e municípios, ausência de políticas de apoio à reestruturação/capacitação das empresas de autopeças), em conjuntura de estagnação da demanda, de carência de políticas de fomento às empresas locais e de ausência de tradição/ cultura associativa ou de cooperação/ parceria entre empresas, restringe as vantagens extraídas dos investimentos realizados no País, em termos de integração de fornecedores, de expansão do consumo, de elevação do emprego, de desenvolvimento de tecnologia nacional. No Brasil, o processo de integração de tais setores ao processo de globalização ocorre de forma bastante rápida, a exemplo do que se verifica em certos países do Leste Europeu como a República Tcheca, mas diferentemente de países como o México. Ademais, no Brasil, aquele processo desenvolve-se de forma menos controlada ou regulada do que em países como a China (aqui, por exemplo, estimulou-se a guerra fiscal) e em conjuntura recessiva que se estende ao longo da década de 1990. Tais “particularidades” do caso brasileiro parecem ser fatores que reduzem possíveis oportunidades de expansão de empresas locais, de ganhos nos empregos e nos salários, e de relações cooperativas entre as empresas.

• *Que tendências apresentariam os novos pólos automobilísticos no País?* Os novos pólos automobilísticos apresentam como tendências, em graus e formas diversas, uso de mão-de-obra instruída, demandas por reestruturação de fornecedores locais, aquecimento da atividade produtiva local, expansão do emprego, fábricas mais “enxutas” e salários mais baixos do que os do ABC paulista. No entanto, aquelas experiências desenvolvem-se de

formas diversas (nível de emprego, chances de participação da mão-de-obra, resposta dos sindicatos, oportunidades de treinamento, uso de fornecedores locais), para as quais parecem concorrer diferentes fatores, notadamente, como antes discutido, as características da planta (estratégias das montadoras, o volume de capital investido, o tipo de produto da planta, relações de fornecimento), o papel das instituições locais e os recursos e capacidades das empresas locais.

Portanto, o processo de globalização, expresso na constituição de novos pólos automobilísticos, mostra-se como um fenômeno bastante complexo (atravessado por fatores tecnológicos, econômicos, político-institucionais e culturais), resultando em riscos, mas também em oportunidades, bem como em realidades econômicas e sociais diversas, híbridas e indeterminadas. Interessa verificar como se conjugam esses fatores e que efeitos sociais são produzidos na experiência de Gravataí.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

SANDRO RUDUIT GARCIA

GLOBAL E LOCAL:
*O novo pólo automobilístico de Gravataí
e suas implicações sociais e políticas*

VOLUME II

**Porto Alegre
2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

SANDRO RUDUIT GARCIA

GLOBAL E LOCAL:
*O novo pólo automobilístico de Gravataí
e suas implicações sociais e políticas*

VOLUME II

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

Orientadora
Dra. Sônia Guimarães

Porto Alegre
2006

SUMÁRIO

VOLUME I

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO	15
1 GLOBALIZAÇÃO E IMPLICAÇÕES SOCIAIS	34
1.1 O DEBATE SOBRE GLOBALIZAÇÃO	37
1.1.1 <i>Perspectiva de continuidade</i>	40
1.1.2 <i>Perspectiva de ruptura</i>	46
1.1.3 <i>Definição de globalização</i>	53
1.2 QUESTÕES PARA ANÁLISE SOBRE NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS	58
1.2.1 <i>Mudanças nas empresas</i>	67
1.2.2 <i>A montadora</i>	78
1.2.3 <i>As instituições locais</i>	84
1.2.4 <i>Os recursos e as estratégias das empresas locais</i>	89
2 AGENTES GLOBAIS, CONTEXTOS LOCAIS E NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS	96
2.1 GLOBALIZAÇÃO E O SETOR AUTOMOBILÍSTICO	98
2.2 EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	115
2.3 O CASO DO BRASIL	127
2.4 NOVOS PÓLOS AUTOMOBILÍSTICOS E SUAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS	143

VOLUME II

3 O NOVO PÓLO AUTOMOBILÍSTICO DE GRAVATAÍ	161
3.1 COMPLEXO INDUSTRIAL AUTOMOTIVO DE GRAVATAÍ	165
3.2 PROCESSO PRODUTIVO E RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO	181
3.3 MUDANÇAS RECENTES NO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ E NO SETOR METAL- MECÂNICO LOCAL	216
4 EMPRESAS LOCAIS	254
4.1 A MONTADORA, AS INSTITUIÇÕES LOCAIS E OS RECURSOS DAS EMPRESAS	257
4.2 REESTRUTURAÇÃO NAS EMPRESAS LOCAIS	289
4.3 RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO NAS EMPRESAS LOCAIS	317
CONCLUSÕES	353
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	370

Capítulo 3

O NOVO PÓLO AUTOMOBILÍSTICO DE GRAVATAÍ

O processo de globalização se expressa, no setor automobilístico, entre outros aspectos, na constituição de novos territórios de produção industrial. Como vem mostrando a experiência internacional e o caso do Brasil, esse processo se reflete em certas tendências comuns à realidade de diferentes países: inovação e segmentação de mercados, investimento em novos territórios produtivos e desconcentração industrial, uso de fornecedores globais, redução de custos, flexibilidade e integração na cadeia de fornecimento. Isto é, a configuração de um sistema econômico e competitivo global impõe certas referências ou padrões tecnológicos, comerciais e produtivos, que constroem os atores sociais implicados. No entanto, o processo de globalização e suas repercussões são, em certa medida, condicionados pelos governos, pelas instituições e pela dinâmica das lutas sociais, verificando-se diferentes e, muitas vezes, contraditórios efeitos locais - distantes de produzir homogeneidades - destacando-se as contingências e a diversidade daquele processo.

O novo pólo automobilístico de Gravataí posiciona-se no contexto dos efeitos da globalização no setor automobilístico no Brasil e da emergência de uma série de eventos similares no País, consistindo em uma experiência econômica e social significativa da nova realidade do setor. O caso em questão envolve a principal montadora do mundo, a *General*

Motors, configurando uma referência para outras plantas, em termos de estratégias competitivas e comerciais, de organização da produção, de inovações tecnológicas, de relações com fornecedores e de relações de trabalho e de emprego e com a comunidade local. Além disso, o próprio setor automobilístico é sempre uma referência para outros setores da atividade econômica, bem como é uma força política importante face à sua representatividade econômica e social.

A apreensão da experiência de Gravataí envolve uma constelação de fatores que influem na decisão do investimento - entre os quais a estratégia competitiva da montadora, o papel dos governos nacional e subnacional – níveis estadual e municipal - e as características e as vantagens próprias do território - bem como nas implicações locais encetadas pelo empreendimento, tais como estratégias produtivas da montadora, relações com fornecedores globais e com fornecedores locais, formas de uso e de gestão da mão-de-obra, relações com os sindicatos de trabalhadores, papel das instituições sociais na capacitação e reestruturação das empresas locais, e recursos e estratégias dos fornecedores.

Considerando-se as referências globais que se impõem ao setor em estudo, bem como a configuração contingente dos novos pólos automobilísticos, e o fato de que o caso de Gravataí vem a ser uma experiência significativa relativamente às características da globalização e de suas implicações sociais, cabe perquirir relativamente ao caso em estudo: Que fatores motivariam a escolha dessa localidade pela montadora? Que vantagens competitivas ofereceria a localidade escolhida e que papel desempenhariam os diferentes níveis de governo nessa escolha? Que estratégia competitiva seria formulada pela montadora, assim como que características apresentariam o processo produtivo e as relações de trabalho e sindicais no novo pólo industrial? Que mudanças e tendências se verificariam na atividade produtiva de Gravataí e no setor metal-mecânico local? Que convergências e que divergências apresentaria o caso de Gravataí *vis-à-vis* experiências similares encontradas no País?

O objetivo do capítulo em tela é analisar o *processo de instalação e as características produtivas e organizacionais do novo pólo automobilístico de Gravataí*, tomado como traço do processo de globalização, e suas implicações em aspectos da atividade produtiva em Gravataí e no setor metal-mecânico local. Considera-se a estratégia competitiva e produtiva da montadora relacionada às pressões e referências globais e as vantagens competitivas locais, especialmente as oferecidas pela esfera governamental, na configuração do pólo industrial. Examinam-se características produtivas e organizacionais do empreendimento, tendo em vista identificar seus reflexos, mais gerais, sobre o município sede e sobre o setor metal-mecânico local. No Capítulo 4, analisam-se, mais detalhadamente, os seus efeitos sobre um conjunto selecionado de empresas locais.

Para expressar as características do novo pólo automobilístico de Gravataí, utilizaram-se como indicadores: comercialização e produtos da planta, níveis de produção e de produtividade, organização do processo produtivo, relações com sistemistas, tecnologia empregada, formas de controle de qualidade, estratégias de participação dos trabalhadores, trabalho em equipe, demandas de qualificação, aspectos do perfil da mão-de-obra, salários e benefícios, jornada de trabalho. Conforme já informando anteriormente, os dados foram obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas com informantes da montadora e do sindicato de trabalhadores, bem como a partir de documentos pertinentes – Termos de Compromisso, Projeto do Complexo, Contrato e Acordo Coletivo de Trabalho e outros – e de fontes secundárias diversas – Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul (GCARS), Fundação de Economia e Estatística (FEE), Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos (IGEA), Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI-RS), Prefeitura de Gravataí e outras.

Examinaram-se aspectos mais gerais da atividade produtiva no município de Gravataí e no setor metal-mecânico local, considerando-se os momentos anterior e posterior à

implantação do complexo industrial, no ano de 2000. No caso de Gravataí, utilizam-se como indicadores: a evolução recente dos alvarás concedidos para a atuação de novas empresas no município, o crescimento do emprego, a taxa do PIB, a receita tributária, a pavimentação e as matrículas no ensino superior, tendo em vista evidenciar, ainda que sucintamente, a nova dinâmica econômica e industrial no município. Recorre-se a variadas fontes: Prefeitura Municipal de Gravataí (Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria de Obras e Viação e Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo), Fundação de Economia e Estatística (FEE/RS), Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INPE/ MEC) e relatórios e documentos diversos.

Quanto ao setor metal-mecânico, são utilizados os seguintes indicadores: número de empresas, emprego, tamanho das empresas, dados pessoais dos trabalhadores (sexo, escolaridade, idade), rendimento, tipo de vínculo empregatício, carga horária semanal e tempo médio de permanência no emprego. Os dados foram extraídos da base RAIS/ MTE. Outro indicador examinado é a evolução recente do PIB em municípios afetados pela presença da GMB. Dados diversos sobre a situação das empresas locais de autopeças antes da presença da GMB, tais como produtos, certificação, demandas, dificuldades para um possível fornecimento a GMB, foram extraídos do Diagnóstico elaborado pelo Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva (GCARS/ EA/ UFRGS). Ademais, analisam-se as mudanças recentes e o conteúdo das convenções coletivas de trabalho pactuadas entre o sindicato patronal e os sindicatos de trabalhadores de Gravataí e de Porto Alegre.

O capítulo está dividido em três seções: na primeira, examina-se o processo de instalação do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG), considerando-se a estratégia competitiva da montadora, o papel dos governos e as características locais; na segunda, descreve-se o condomínio industrial, em termos da organização do trabalho e da produção, da gestão da mão-de-obra e das relações da montadora com os fornecedores globais

(sistemistas); por fim, apresenta-se, com base em fontes secundárias, o esquadramento dos principais efeitos da presença da GMB sobre a atividade produtiva e industrial de Gravataí e sobre o setor metal-mecânico local, tendo em vista dimensionar a extensão das mudanças sociais na esfera local.

3.1 COMPLEXO INDUSTRIAL AUTOMOTIVO DE GRAVATAÍ

Como já referido, o estado do Rio Grande do Sul recebeu, no município de Gravataí – Região Metropolitana de Porto Alegre - uma unidade montadora da General Motors do Brasil (GMB), considerada pelos executivos da empresa como a mais moderna da corporação em todo o mundo. Inaugurada em 20 de julho de 2000, a nova unidade montadora fez-se acompanhada por uma rede de fornecedores de primeira linha, na forma de condomínio industrial, compondo o chamado Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG)⁶⁶. Neste caso, o novo pólo automobilístico é configurado não apenas por uma unidade da GMB, mas também por outras dezessete empresas fornecedoras de partes ou sistemas do veículo - denominadas “sistemistas” - das quais uma é gaúcha (Zamprogn). Além dessas empresas, o CIAG envolve uma rede de prestadores de serviços auxiliares, atuando internamente (alimentação, transporte, jardinagem, vigilância, manutenção, obras civis, entre outros), e de fornecedores de autopeças, de insumos e de matéria-prima para a GMB e para as sistemistas, compondo um segundo e um terceiro nível de fornecimento. Para integrarem-se ao complexo industrial, as empresas locais precisam ajustar-se aos padrões globais requeridos pela montadora. A Figura 1 mostra a vista superior do CIAG.

⁶⁶ A denominação foi estabelecida no projeto do complexo.



Figura 1
Complexo Industrial Automotivo de Gravataí
Fonte: <http://www.chevrolet.com.br> . Acesso: agosto de 2005.

O investimento inicial foi de cerca de US\$ 600 milhões, sendo, aproximadamente, US\$ 350 milhões da GMB e US\$ 250 milhões das “sistemistas”. Conforme o projeto da montadora (GMB, 1996)⁶⁷, o CIAG como um todo é composto de 350 ha, sendo metade destinada à GMB e metade às sistemistas. A área inicial do prédio da montadora é de 6,5 ha e outros 32,5 ha são reservados a áreas de circulação e de suporte. Há ainda, no projeto inicial, áreas adjacentes provisionadas para futuras expansões. A capacidade de produção é de 120.000 unidades por ano, distribuída em dois turnos de trabalho (há nas áreas estratégicas da planta um dimensionamento para atender até 200.000 unidades por ano). O planejamento inicial previa a utilização de 4.000 trabalhadores, sendo 1.300 na GMB e 2.700 nos fornecedores. Havia ainda a previsão de geração de 10.000 empregos indiretos na cadeia produtiva, sendo, pelo menos, metade em fornecedores do estado⁶⁸.

Calcado em referências produtivas e comerciais globais, o programa *Blue Macaw* (Projeto GMB 4000) significou o lançamento de um novo produto: o modelo “Celta”. Grande

⁶⁷ Trata-se do projeto enviado, confidencialmente, ao Governo do Rio Grande do Sul pela montadora, para a apreciação do investimento que viria a ser realizado.

⁶⁸ No projeto, a GMB já apontava para a utilização de empresas locais como fornecedores, mas não assume compromissos quanto a sua capacitação/ desenvolvimento: “O estreitamento do relacionamento com a comunidade industrial Rio-Grandense, tanto pela GMB quanto pelas empresas que estarão situadas no Complexo Automotivo, feito através da identificação de fornecedores para peças, componentes e matérias-primas no Estado, será muito importante para assegurar o suprimento que atenda à nova filosofia do empreendimento, com resultados favoráveis para todos os envolvidos” (GMB, 1996, p.28).

parte do projeto teria sido desenvolvida no País. Trata-se de um veículo de passeio de dimensões compactas (*hatch*), no segmento de “carros populares”. Há as versões 1.0 e 1.4 litros de capacidade volumétrica do motor e três ou cinco portas, tendo em vista conceitos ambientais, de qualidade e estéticos de “classe mundial”. Era comercializado, em fevereiro de 2005, por R\$ 19.990,00, equivalente a cerca de US\$ 7.700,00 (câmbio de R\$ 2,60 por US\$ 1,00). Em fevereiro de 2006, o produto é vendido a R\$ 22.000,00, cerca de US\$ 10.000,00 (câmbio de R\$ 2,20 por US\$ 1,00).

Como já referido, o CIAG experimenta, a partir do ano de 2005, novo investimento de US\$ 240 milhões, aplicado na ampliação das instalações, tendo em vista a fabricação de um novo modelo compacto. O novo carro deve ser produzido em 2007, especialmente para a exportação. A capacidade instalada passará das atuais 120 mil unidades ao ano para 200 mil unidades ao ano. Serão criados novos 1500 empregos, passando de 3500 trabalhadores para cerca de 5000 trabalhadores, no complexo. Neste caso, atesta-se a aceitação do produto da planta, assim como o seu caráter global (exportação). Outro aspecto pertinente é a ampla escala de produção em Gravataí, uma das maiores plantas do País – contrastando com as dimensões das plantas da Honda e da Toyota, no interior do estado de São Paulo, da MMC, em Goiás, e da Chrysler, no Paraná.

O novo pólo automobilístico resulta da conjugação entre a estratégia de internacionalização da montadora, relacionada à globalização do setor e sua nova dinâmica competitiva, e as vantagens competitivas locais, notadamente as políticas governamentais de concessão de incentivos fiscais e financeiros. Em outros termos, há uma articulação entre a nova configuração econômica do setor, as condições político-institucionais (em nível nacional e subnacional) e as estratégias e recursos dos atores implicados (montadora, fornecedores, governos, associações empresariais e outros). Glauco Arbix (1999, 2001, 2002) parece ter razão ao apontar os incentivos fiscais e financeiros, no contexto de guerra fiscal entre estados

e municípios, como fator preponderante na decisão do local de investimento pelas montadoras, embora outros fatores também influenciem na escolha: qualificação da mão-de-obra, nível salarial, infra-estrutura e logística urbana, grau de organização sindical.

Quanto à *estratégia da montadora*, as características do produto e o volume de produção indicam que a GMB aproxima-se, nos termos de Boyer e Freyssenet (2001), de uma *estratégia competitiva de volume e diversidade*. Trata-se da produção de um modelo mundial, de baixo custo, que exige grande escala de produção, voltado para a comercialização no mercado interno e também no mercado externo. Os padrões ou as referências produtivas empregadas pela montadora (custo, qualidade, escala) são, de fato, globais. Esse tipo de estratégia requer ampla flexibilidade no processo produtivo e de trabalho (a flexibilidade no processo produtivo será retomada e discutida mais detalhadamente adiante). Além disso, consoante ao Capítulo 2, a *General Motors Corporation* (GMC) visa, em nível mundial, à conquista de mercados emergentes, com atenção aos segmentos de menor poder aquisitivo, ampliando a escala de produção e reduzindo custos. Oferece uma variedade relativamente ampla de modelos, porém, a partir de poucas plataformas. Um dos traços distintivos da montadora tem sido a ênfase na automação, tendo em vista a redução dos custos de produção, notadamente com trabalho. Outro aspecto da estratégia é a redução do número de fornecedores diretos, passando a valer-se de fornecedores globais, muitas vezes compartilhados nas diferentes plantas.

Há, pois, elementos indicando que a competição do mercado global conjugada com as características conjunturais do mercado brasileiro (escasso crescimento, baixo poder aquisitivo, demanda por carros compactos de baixo custo), conforme antes examinado, levam a montadora a uma estratégia competitiva apoiada em redução de custos e em grande escala de produção. Neste caso, a automação é empregada como instrumento central nessa estratégia. Como será discutido adiante, isso repercute em “fábricas enxutas”, com menos empregos do

que as plantas tradicionais, mas requerem investimentos em treinamento da mão-de-obra, constituindo-se em oportunidades de capacitação e de obtenção de novos conhecimentos pelos atores locais.

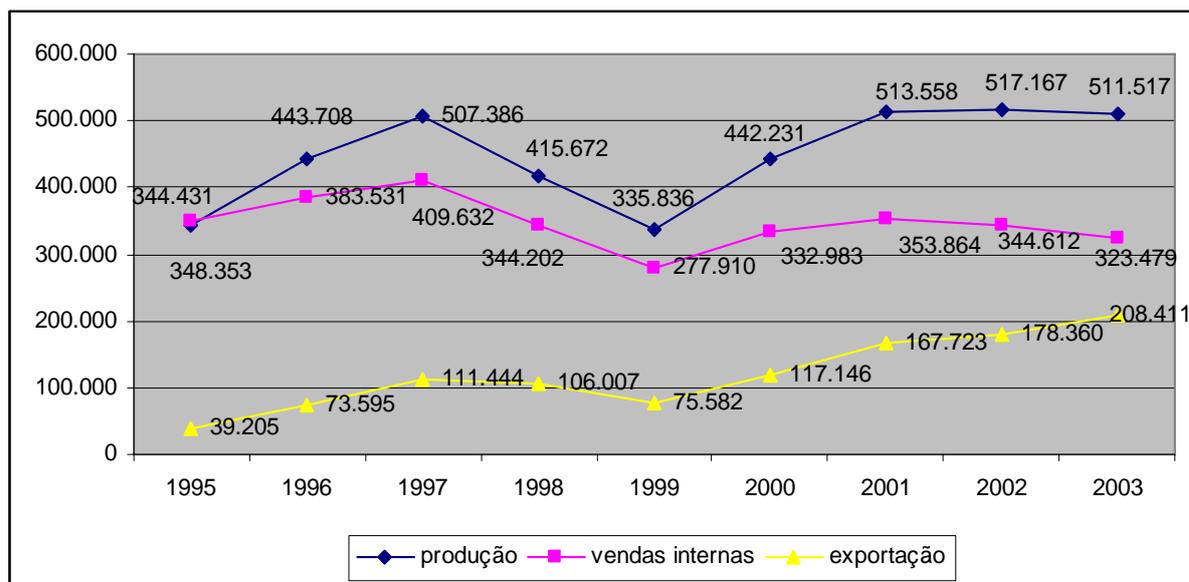
A *General Motors do Brasil* (GMB) iniciou as atividades em 26 de janeiro de 1925, na cidade de São Paulo, montando 25 veículos por dia (CKD, trazidos dos Estados Unidos). O faturamento das vendas no Brasil representava, em 2001, apenas 3,0% das vendas mundiais da GMC (SARTI, 2002), entretanto o mercado brasileiro apresenta relativo potencial de crescimento, além de ser o principal mercado da América do Sul. Atualmente, a montadora possui quatro complexos industriais: em São Caetano do Sul, em São José dos Campos, em Mogi das Cruzes e em Gravataí. Produz, hoje, no Brasil, uma ampla variedade de motorizações e de versões dos modelos Celta, Astra, Blazer, Corsa, Meriva, Montana, S10, Vectra e Zafira⁶⁹. Como se observa no Gráfico 6, a produção da GMB, que vinha oscilante, apresenta reação nos anos de 2000 e de 2001 - quando se inicia a operação em Gravataí - e estabiliza-se nos anos seguintes. Paralelamente, observa-se a expressiva expansão das exportações do ano de 2000 em diante, no âmbito da estratégia de modelos e de plataformas mundiais da montadora, com produção em grande escala, também para exportação.

Em relação à concorrência, a GMB realiza uma acirrada disputa pela liderança do mercado, especialmente com a Volkswagen, com a Ford e com a Fiat, em termos da produção e do faturamento, como se pode observar na Tabela 6. Daí, de certa forma, a importância do Celta e da planta de Gravataí para a montadora, como forma de ampliar a participação no mercado brasileiro, marcado por modelos de baixo custo. Outro aspecto interessante é que a GMB é o maior exportador de autoveículos do País, seguida pela Volkswagen. Chama a

⁶⁹ Entre as principais novidades estão os motores bicombustível (combinando o uso simultâneo de álcool e de gasolina em qualquer proporção) e multicombustível (combinado diferentes proporções de álcool, gasolina e gás natural).

atenção ainda o alto nível de produtividade das plantas da GMB (29 unidades por empregado), em grande parte devido à automação e à produção de modelos compactos.

Gráfico 6
Desempenho da General Motors do Brasil (1995-2003)*



Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2003 e 2004).

* Eventuais diferenças entre a produção e a soma entre as vendas internas e a exportação devem-se às variações na comercialização de veículos importados.

Tabela 6
Desempenho das principais montadoras no Brasil – 2002

montadora	produção	faturamento líquido (R\$ milhões)	exportação	empregados	produção/empregado
Volkswagen	517.587	10.926	166.577	26.129	19,8
GMB	517.167	8.490	178.360	17.268	29,9
Fiat	386.611	5.960	29.214	8.099	47,7
Ford	159.964	-	53.967	6.940	23,0
Peugeot	49.437	1.157	813	1.746	28,3
Renault	48.040	1.515	2.490	2.701	17,8
DaimlerChrysler	41.033	3.700	5.983	11.035	3,7
Honda	20.564	554	157	811	25,3
Toyota	17.426	434	1.193	1.567	11,1
Mitsubishi	9.743	733	-	685	14,2

Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2004).

No contexto da estratégia de internacionalização da montadora, a planta de Gravataí é uma unidade conceito. É uma planta que inova ao conjugar uma série de especificidades face às fábricas tradicionais: situada num *greenfield* com salários mais baixos do que o ABC paulista, elevado grau de automação, aproveitamento da plataforma do Corsa (modelo desenvolvido nos anos 1990), relação com fornecedores globais, opera na forma de condomínio industrial (com divisão de riscos e de custos com fornecedores), produto compacto para mercado nacional e estrangeiro – ver Figura 2 (produção em grande escala), projeto desenvolvido no Brasil (*blue macaw*). O investimento em Gravataí vale-se de novos conceitos de produção, tendo em vista a produção em grande escala e com menores custos e preços. Em 2004, o Celta já representa 47,4% (136.114 unidades) da produção da montadora, no seu segmento, contra 24,1% do Corsa, 12,8% do Meriva, 9,8% do Astra e 5,9% do Zafira⁷⁰ (ver Gráfico 7).

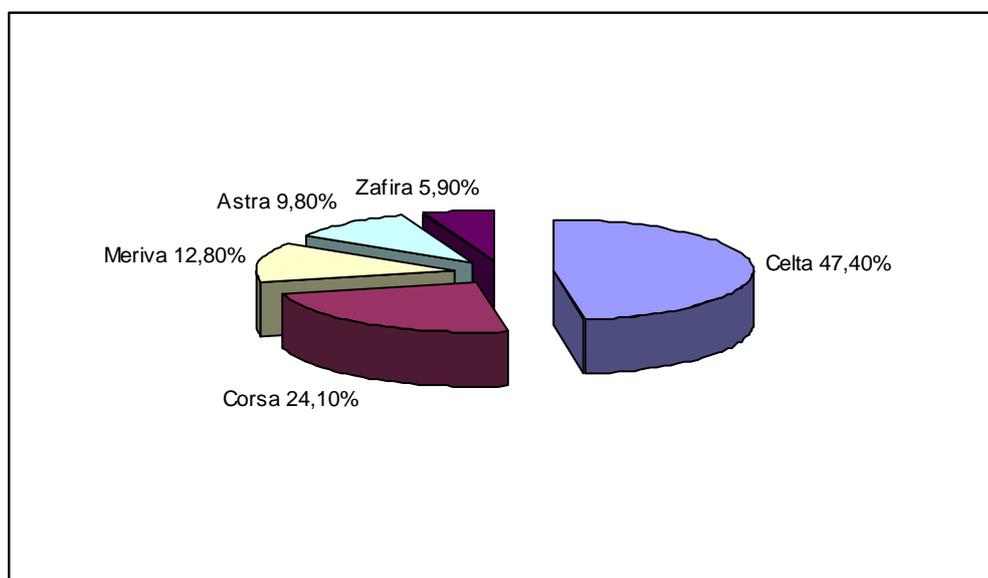


Figura 2
Modelo Celta

Fonte: <http://www.chevrolet.com.br> . Acesso: agosto de 2005.

⁷⁰ O Celta – a exemplo do Meriva e do Zafira - é produzido exclusivamente no tipo hatch, pertencendo ao segmento de automóveis de uso misto. O Corsa e o Astra são produzidos nos tipos hatch e sedan (segmento de automóveis de passageiros). O Vectra é produzido exclusivamente no tipo sedan (segmento de automóveis de passageiros). Há, ainda, o segmento de comerciais leves, como o Montana, bem como os caminhões.

Gráfico 7
Participação dos modelos no segmento de automóveis
de uso misto da General Motors do Brasil, em 2004



Fonte: Composição a partir de ANFAVEA (2005).

No que se refere às *vantagens competitivas locais*, representantes da GMB declaram que os elementos decisivos para a opção da empresa pelo Rio Grande do Sul foram a posição privilegiada do estado relativamente ao Mercosul, a qualidade e instrução da mão-de-obra, a existência de um complexo metal-mecânico no estado e o potencial do Porto de Rio Grande⁷¹.

O estado do Rio Grande do Sul e o município de Gravataí têm características que configurariam, como discutem diferentes estudos (BARQUERO, 2002; BAUDOIN, 2003; BERNARDES e OLIVEIRA, 2002; DE ROO, 2003; KLINK, 2001), certas vantagens territoriais ou locais. O Rio Grande do Sul possui um parque metal-mecânico relativamente consolidado, diferentemente de experiências como a da Ford, na Bahia, e a da MMC, em Goiás (como apresentado no Capítulo 2), significando maiores chances de inserção local na cadeia global. Conforme GCARS (1999), além de uma malha de fornecedores de autopeças de mais de 200 empresas, o estado conta com um conjunto de montadoras de

⁷¹ Luiz Moan (Diretor de Assuntos Institucionais da *General Motors do Brasil*), Porto Alegre, 21 de maio de 2002.

ônibus, caminhões, máquinas e implementos agrícolas: Marcopolo, Maxion, Randon, AGCO, Agrale e SLC/ John Deere⁷². Estima-se que montadoras e empresas de autopeças já faturassem, antes da instalação da GMB, cerca de US\$ 3 bilhões por ano, sendo US\$ 2 bilhões provenientes das empresas de autopeças. Neste caso, o estado representaria cerca de 13% da produção nacional e cerca de 20% da mão-de-obra ocupada no setor de autopeças no País (GCARS, 1999).

Estudos mostram (AMBROS, 2000; LIMA, RUFFONI e ZAWISLAK, 2000; MARQUES, 1997; SILVA, 2000) que são produzidos no Rio Grande do Sul desde parafusos até motores, atravessando diferentes segmentos da cadeia automotiva. Tratar-se-ia de uma produção relativamente diversificada e, em muitos casos, com padrões internacionais de tecnologia, qualidade e custos, na medida em que as empresas do setor seriam, freqüentemente, fornecedoras de montadoras de veículos pesados do estado e de fora dele – ônibus, caminhões, máquinas agrícolas. No entanto, haveria limites de escala de produção, posto que nas montadoras de veículos leves o volume demandado seria bastante superior às montadoras de veículos pesados. Ademais, muitas das empresas de autopeças para veículos leves no estado produziriam para o mercado de reposição de peças, com níveis de custos, escala e qualidade menores do que nas montadoras (as características e mudanças no setor metal-mecânico no estado serão retomadas adiante).

Há outras vantagens competitivas locais. O estado do Rio Grande do Sul posiciona-se em localização estratégica relativamente ao Mercosul: faz fronteira com a Argentina e com o

⁷² A *Marcopolo* é uma das maiores montadoras de ônibus do mundo. Fundada em 1949, a unidade de Caxias do Sul produz 37 unidades/ dia e lidera uma rede de 790 fornecedores. A *Randon* produz 800 implementos agrícolas/ mês e 8 caminhões/ mês, exportando para Mercosul, Estados Unidos, Chile, Canadá, África do Sul e Oriente Médio. A *Agrale* produz caminhões, tratores e motores, desde 1962 quando foi fundada. A *SLC/ John Deere* produziu, em 1965, a primeira colheitadeira brasileira.

Uruguai⁷³. Há acesso ao Porto de Rio Grande, desde Porto Alegre e mesmo pelo Rio Gravataí – que corta o município sede da montadora - facilitando a exportação da produção. Há oferta energética satisfatória: o estado não enfrentou o racionamento de energia aplicado pelo governo federal no ano de 2001, inclusive exportando energia para outras regiões.

O município de Gravataí⁷⁴ situa-se a 22 Km de Porto Alegre, a 20 Km do Aeroporto Internacional Salgado Filho e a 320 Km do Porto de Rio Grande, com acessos pela BR 290, RS 118, RS 020 e RS 030. Detém a maior subestação distribuidora da Eletrosul, responsável por 60% da energia que chega ao Rio Grande do Sul. Há fácil acesso ao gás natural: o gasoduto que vem da Bolívia chega ao município vizinho de Canoas e dele ao Distrito Industrial de Gravataí. Antes da instalação da GMB, Gravataí já detinha um parque industrial relativamente significativo. Implantado na década de 1970, o Distrito Industrial conta com empresas, predominantemente, dos setores metal-mecânico e de equipamentos eletrônicos, totalizando 39 unidades instaladas. Outras indústrias estão dispersas no município, tais como a Icotron (instalada na década de 1960), a Pirelli, a Johnson Controls, a Dana-Albarus, a Pistões Suloy, a Synteco e a Tintas Renner. Em 2001, eram, ao todo, 934 indústrias em operação no município, representando 75% da arrecadação de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), contra 24% do setor de comércio e serviços e 1% do setor primário. Com remuneração média mensal de R\$ 1.229,35, a indústria de transformação é o setor que mais emprega, detendo 48,56% do emprego formal e 60,9% da massa salarial

⁷³ Em 2005, a John Deere realiza novos investimentos no estado e deverá transferir seu centro administrativo para Porto Alegre, tendo em vista ampliar participação no Mercosul (50% da produção será destinada a exportação). Os novos investimentos atingem US\$ 250 milhões, distribuídos na expansão da unidade situada no município de Horizontina (colheitadeiras) e na implantação de nova fábrica em Montenegro (tratores). Estima-se a geração de 500 empregos diretos e 1500 indiretos. A montadora conta com benefícios fiscais do INTEGRAR/RS e do FUNDOPEM/RS, bem como da Prefeitura de Montenegro. Em 2005, a Toyota implantou um centro de distribuição de veículos CKD, no município de Guaíba, tendo em vista ampliar sua participação no Mercosul. O investimento foi de R\$ 10 milhões.

⁷⁴ Marcado pela colonização açoriana, o município teve origem na Aldeia dos Anjos, no ano de 1763, quando pertencia ao território de Viamão, à época capital do estado. Recebe, no século XVIII, a primeira escola do Rio Grande do Sul. Em 1880, emancipa-se. Na década de 1930, é construída a primeira estrada pavimentada do estado, ligando Gravataí e Porto Alegre. Mais tarde partes de seu território emancipam-se, originando os municípios de Canoas, de Cachoeirinha e de Glorinha (LEYTANO, 1987; MARTHA, 1987).

dos trabalhadores, em 2002. No ano de 2001, Gravataí detinha o 5º maior PIB do estado, após Porto Alegre, Canoas, Caxias do Sul e Triunfo. A população é de 244 mil habitantes, com taxa de analfabetismo de 5%, em 2003. Há uma unidade de formação técnica do Serviço Nacional da Indústria (SENAI), visando a formar mão-de-obra industrial (PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ, 2002).

Desse modo, a montadora encontrou em Gravataí razoáveis condições de infraestrutura, bem como uma mão-de-obra com “cultura industrial” já formada, embora não no setor automobilístico. Importa sublinhar que a existência desse setor industrial prévio refletisse na circulação de recursos sociais (cultura fabril, alguma experiência sindical acumulada, certa qualificação da mão-de-obra para o trabalho industrial) que, embora escassos, oferecem condições de possibilidade para a oferta de potenciais fornecedores locais à montadora e para certa mobilização dos sindicatos de trabalhadores (estes aspectos serão retomados adiante).

No entanto, é preciso obtemperar que o CIAG foi beneficiário de significativa contrapartida do estado do Rio Grande do Sul e da Prefeitura Municipal de Gravataí, em meio a forte controvérsia pública entre a oposição e o Governo do Estado. Interessado em capitalizar dividendos políticos da atração da montadora, o governo estadual estimava, com apoio da FIERGS, a geração de 200.000 empregos diretos e indiretos (FIERGS, 1996). O Termo de Compromisso firmado entre o Governo do Estado e a GMB instituiu um amplo conjunto de benefícios financeiros e fiscais e de compromissos com a infraestrutura do empreendimento⁷⁵:

- *Infra-estrutura*. Compreende a construção do complexo automotivo pelo estado, com a oferta da infraestrutura necessária à instalação e à operação do complexo, a um custo

⁷⁵ O Termo de Compromisso entre Estado do Rio Grande do Sul e General Motors do Brasil Ltda. foi assinado em 17 de março de 1997, pelo Governador Antônio Brito, à época filiado ao PMDB. Ao todo são 30 cláusulas acordadas. O documento apóia-se, especialmente, no FUNDOPEM/RS e no FOMENTAR/RS, bem como dá origem a outros contratos.

internacionalmente competitivo, qual seja construção do sistema viário, terraplanagem, água tratada, energia elétrica, gás natural, gás de refinaria, telecomunicações, tratamento de efluentes industriais e sanitários. A GMB adquiriu lotes no complexo (repassando alguns aos fornecedores), utilizando recursos de financiamento oferecido pelo próprio estado.

- *Empréstimo.* Firmou-se um contrato de financiamento entre o Estado, o Banrisul e a GMB como incentivo para a composição do ativo fixo do CIAG, concedendo-se o empréstimo de R\$ 253.296.000,00. As condições de pagamento envolvem carência de 60 meses, amortização em 120 parcelas mensais e juros de 6% ao ano capitalizados durante o período de carência. Além dos juros em condições bastante favoráveis, o empréstimo não prevê correção monetária sobre o saldo devedor.

- *Restituição de investimentos.* Será restituído, a partir do 16º ano de implantação da planta (quando for pago o empréstimo), o investimento realizado pela GMB, na forma de desconto de 75% do valor do ICMS que seria pago ao estado, até completar o valor de investimento até o prazo de 8 anos. Chama a atenção o fato de que dos R\$ 350 milhões investidos e passíveis de restituição, R\$ 253 milhões foram empréstimo do estado.

- *Capital de giro.* Concessão de financiamento para capital de giro destinado às atividades desenvolvidas no complexo automotivo, mediante recursos do FOMENTAR/RS (Lei Estadual no. 10.895/96) que estabelece valor equivalente a 9% do faturamento bruto mensal, prazo de fruição de 15 anos, carência de 10 anos e prazo de amortização de 12 anos.

- *Crédito fiscal.* Os créditos de ICMS – obtidos, entre outras formas, nas exportações, na aquisição de máquinas e ferramentas e nos recolhimentos em outros estados – podem ser utilizados, por meio de transferência e por período de 15 anos, no pagamento de

fornecedores, de empresas terceiras sediadas no estado, de empresas estatais e de débitos dos contratos de financiamento com o estado. Facilita-se a composição de capital de giro da empresa.

- *Diferimento de ICMS.* Adia o recolhimento do ICMS para o momento da saída do produto final, não apenas quando da importação de veículos, peças e acessórios, como também na aquisição de matérias-primas, produtos intermediários e material de embalagem de fornecedores estabelecidos no estado. A concessão desburocratiza a contabilidade do imposto, bem como permite o aumento do capital de giro no momento entre a formação e o uso de estoques.

- *Facilidades para importações.* A importação de máquinas, de equipamentos, de ferramentais e de moldes, sem similar nacional, fica isenta do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). É facilitada a importação dos instrumentos da própria fábrica. Além disso, é oferecido financiamento, com recursos do FOMENTAR/RS, do valor do ICMS devido em decorrência de importações de peças e de acessórios através dos Postos de Aduana do estado, eliminando potenciais vantagens fiscais para a aquisição de componentes de empresas locais.

- *Fornecedores.* Os incentivos oferecidos à GMB são estendidos aos seus fornecedores do setor automotivo e localizados no CIAG. A medida favorece do ponto de vista financeiro e fiscal os fornecedores globais instalados no estado, porém não são pactuadas outras condições para a capacitação das empresas locais. Neste caso, focaliza-se mais a redução de preços do que o desenvolvimento – transferência de práticas e de tecnologias, sinergias, promoção de competências - de empresas locais.

- *Transporte rodoviário.* São concedidos os incentivos para formação de capital de giro para aquisição de máquinas e de equipamentos às empresas transportadoras estabelecidas no complexo automotivo.
- *Terminal portuário.* Construção pelo estado de um terminal portuário completo no Porto de Rio Grande, de uso preferencial da GMB, com parâmetros tarifários internacionais e com especificações estabelecidas pela GMB.

O teor do Termo de Compromisso entre a Prefeitura Municipal de Gravataí e a GMB⁷⁶ revela outros benefícios obtidos pela montadora:

- *Incentivos fiscais.* Concede-se à GMB e aos fornecedores instalados no complexo isenção de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), de ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza), de taxa de limpeza pública, de taxas de alvará, de taxas de licença para publicidade, de taxas de habite-se, de contribuição de melhoria e de taxa de controle de incêndio, por um prazo de 30 anos.
- *Terreno e Infra-estrutura.* Desapropriação do terreno, envolvendo a indenização e o deslocamento de cerca de 50 proprietários. Oferta de transporte público coletivo ajustado à demanda do complexo, iluminação pública – inclusive das vias internas ao CIAG -, coleta e transporte do lixo até a área de despejo.

O conjunto de benefícios governamentais é amplo. As vantagens são financeiras, fiscais e na infra-estrutura do negócio. O governo estadual ponderava com a geração de empregos e de efeitos fiscais em cadeia. Entre os críticos, há estimativas de que os benefícios governamentais totalizem R\$ 3,8 bilhões (ZIBETTI, 1997). Pode-se afirmar, resumidamente, que o governo participa com parte do capital e a GMB com o conhecimento e a gestão do

⁷⁶ Termo de Compromisso entre Prefeitura Municipal de Gravataí e General Motors do Brasil Ltda.. Assinado em 14 de março de 1997. À época, o prefeito do município era Daniel Bordignon, filiado ao Partido dos Trabalhadores (PT).

negócio, detendo os lucros. O que importa reter é a inexistência de instrumentos para a capacitação e o desenvolvimento das empresas locais, tais como financiamento, incentivo às sinergias e complementaridades, estímulo ao uso de fornecedores locais, promoção das capacidades das empresas, transferência de tecnologias e de práticas organizacionais. Vale notar que o limite da política governamental foi chancelado pelo apoio de instituições empresariais locais, nomeadamente a FIERGS. Acrescente-se que a omissão do governo federal jogou estados e municípios numa luta pela atração de investimentos na qual os incentivos fiscais e benefícios financeiros tornam-se decisivos.

Fica em aberto a questão sobre a extensão das vantagens concedidas e da negociação de contrapartidas da montadora e de seus fornecedores globais, considerando-se os limites e as possibilidades de barganha dos governos subnacionais (estadual e municipal). O caso Ford é emblemático: já acertada com o governo gaúcho em 1998, redirecionou o investimento para Camaçari (BA) no ano de 1999, onde as vantagens financeiras e fiscais foram mais atraentes. Parece que, *em contexto de guerra fiscal*, a concessão de incentivos é o principal vetor na decisão das montadoras do local de investimento. A competição entre estados e municípios é um traço da conjuntura econômica e política do País (AFFONSO, 1996; MELO, 1996). Nestas circunstâncias, as montadoras não instalariam suas plantas sem a concessão de vantagens. As escolhas dos agentes governamentais parecem restritas: concede-se incentivos, atraindo novos capitais; ou não se concede incentivos, observando-se a fuga de capitais. Porém, caberia inquirir sobre a necessidade de todas as vantagens concedidas, uma vez que, como lembram Arbix e Zilbovícius (2002), os benefícios concedidos pelo governo gaúcho à GMB teriam sido mais expressivos do que os que foram oferecidos em outros estados. Além disso, poder-se-ia negociar certas contrapartidas: capacitação e transferência de tecnologias às empresas locais, certo patamar de compras locais, centro de treinamento, uso de

transportadoras locais, cotas para segmentos de trabalhadores mais vulneráveis, entre outras. Seriam potencializadas as vantagens da atração da planta.

Portanto, a instalação dos novos pólos automobilísticos decorre de fatores de ordem global, nacional e subnacional que influem nas estratégias e nas decisões dos atores sociais implicados. Conjugam-se, no caso do CIAG, a estratégia mundial da montadora de investimento em mercados emergentes - com produção em grande escala, relativamente diversificada e de baixo custo - e as vantagens competitivas locais, tais como infra-estrutura (energia, rodovias, aeroporto, porto, telecomunicações e serviços urbanos); mão-de-obra relativamente instruída, barata e adaptada ao trabalho industrial; existência prévia de um setor metal-mecânico com potencial capacidade de fornecer insumos, matéria-prima, peças e componentes, no segundo e no terceiro nível da cadeia produtiva; e, especialmente, as políticas governamentais de atração de investimentos, oferecendo benefícios bastante significativos, em contexto de guerra fiscal.

3.2 PROCESSO PRODUTIVO E RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO

O novo pólo automobilístico de Gravataí, inscrito na estratégia mundial da montadora, tem como referência produtiva e organizacional os princípios da produção enxuta. Vale-se do conceito de *condomínio industrial*, uma novidade em termos de organização da produção e do trabalho face ao aprofundamento do uso das potencialidades da rede de fornecedores. Aos novos conceitos organizacionais e tecnológicos, a montadora adicionou modificações nas modalidades de comercialização, repercutindo na aceitação do produto pelo mercado brasileiro e, por conseguinte, na expansão da produção na planta. São amplos e crescentes volumes de produção, com certa diversidade de versões do modelo, possibilitada pela

flexibilidade da planta⁷⁷. A planta contém inovações, aplicadas ao mercado brasileiro, que a distingue dos antigos “transplantes” de fábricas.

O *processo produtivo* inicia-se com a inserção de um pedido no sistema integrado de informações quando da venda de um veículo, seja pelo cliente nas compras via *web*, seja pelo vendedor na introdução de um pedido no sistema, via *web* (podendo utilizar um veículo disponível no estoque ou encomendar um veículo personalizado). Como relata um informante, o processo produtivo é puxado pela demanda:

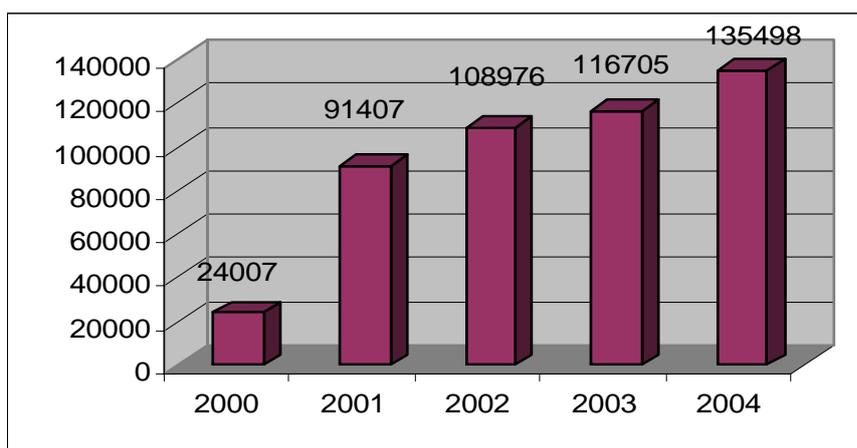
Toda segunda-feira é preparado um lote de pedidos e enviado pelo sistema POMS para o setor de controle de produção e materiais. Este setor recebe o lote de pedidos e conversa com o pessoal responsável pelo fluxo de materiais, para conseguir aprovação da semana de produção. A área de fluxo de materiais entra em contato com os fornecedores para aprovar a produção da semana, seja ela mantida como planejada para o mês ou com aumento ou redução em função do comportamento do mercado (. . .). Se aprovado, os pedidos são seqüenciados pelo CPM (Centro de Produção de Materiais) automaticamente via sistema POMS. Neste seqüenciamento são definidos, de acordo com as restrições da linha de produção e de montagem, quais os carros que serão montados por lote. Feito o seqüenciamento o CPM solicita a impressão de etiquetas que serão a base para o início da produção na funilaria (Entrevista com Informante do Banco de Seletividade da GMB, Gravataí, 22.10.03).

O CIAG produz, em média, 490 unidades/ dia do modelo Celta, nas diferentes versões. O produto é comercializado, predominantemente, via *internet* (80% das vendas, em 2003), num modelo de negócios automobilísticos pioneiro no Brasil, possibilitando mapear os consumidores do produto e organizar o processo produtivo a partir da demanda. Nesta modalidade de venda, o consumidor tem abatido no negócio o valor do frete, reduzindo-se o preço final ao consumidor. O Celta seria, segundo diretores da montadora, o carro mais comercializado pela *internet* no mundo (Correio do Povo, 26.05.05, p.7). Em 2004, o Celta

⁷⁷ Conforme dados obtidos a) em observação direta do processo produtivo em visitas guiadas ao CIAG (outubro de 2002 e setembro de 2003); b) em entrevistas com informante do banco de seletividade (outubro de 2003), com informante do setor de controle de estoques e de materiais (outubro de 2003) e com operário e representante sindical na montadora (julho de 2003); e c) em palestra do diretor de assuntos institucionais da montadora (maio de 2002). Ademais, utilizam-se fontes secundárias variadas, indicadas no texto.

teve participação de 9,75% no mercado brasileiro de automóveis, posicionando-se como o 4º modelo mais vendido do País, atrás do Gol, do Pálio e do Corsa (Correio do Povo, 23.02.05, Caderno Especial). Como supracitado, o Celta representou 47% das vendas da GMB, no segmento de veículos de uso misto (tipo *hatch*), no mesmo ano. A produção vem em expansão: em 2000, foram produzidas 24.007 unidades; em 2001, 91.407 unidades; em 2002, 108.976 unidades; em 2003, 116.705 unidades; em 2004, 135.498 unidades (além da capacidade projetada de 120.000 unidades/ ano), como se observa no Gráfico 8.

Gráfico 8
Evolução da produção no CIAG (2000-2004)



Fonte: Departamento de Relações Institucionais, GMB, 2005.

No condomínio industrial, a montadora recebe módulos do veículo pré-montados pelas sistemistas, dividindo o terreno com dezesseis delas: Arteb, Arvin, Bosal, Delphy, Fanaupe, Goodyer, Inylbra, IPA, Lear, Pelzer, Polyprom, Sekurit, Sogefi, TI Bundy, Valeo e VDO. Há ainda uma décima sétima sistemista localizada fora do complexo industrial: a Zamproga, situada em Porto Alegre. Assim, em lugar de peças isoladas, as sistemistas fornecem conjuntos para a montagem final, para o controle de qualidade e para os testes, realizados pela montadora. Tal forma organizacional facilita a padronização de métodos e de técnicas, o

controle de qualidade, redução de custos operacionais e o fornecimento *just-in-time*, agilizando a entrega de materiais, implicando uma estratégia de divisão de custos, investimentos e de riscos entre as empresas “parceiras”. O condomínio industrial atingiu uma redução de 60% no número de fornecedores diretos e de 50% na aquisição de peças avulsas, comparativamente às plantas convencionais. Ademais, a logística compartilhada permite redução de custos pelos ganhos de escala para os condôminos, bem como a redução de estoques para 90 minutos, contra cerca de meia semana nas unidades convencionais. O fato dos fornecedores ficarem próximos da linha de montagem favorece a constante verificação da qualidade e eventuais ajustes na linha de produção dos fornecedores, em tempo real. A Figura 3 representa a disposição espacial das empresas no *condomínio industrial*.

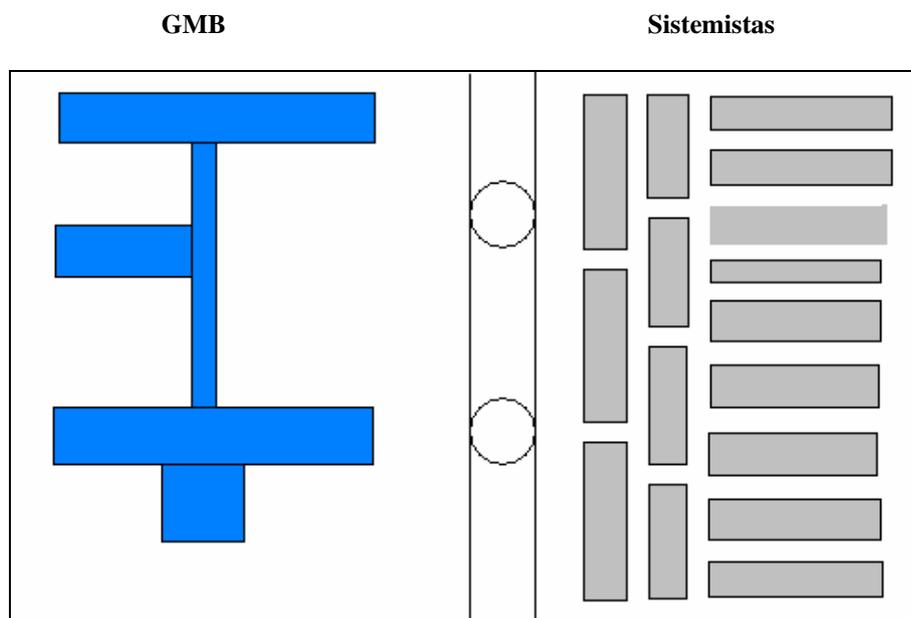


Figura 3
Condomínio industrial

Fonte: Composição a partir de GCARS (1999).

As empresas sistemistas foram selecionadas mediante licitação internacional realizada pela GMB, porém, algumas são, também, fornecedoras de outras plantas, como no caso da

Valeo. Cada sistemista fornece exclusivamente uma parte do veículo, de acordo com a demanda indicada pela GMB, a partir da programação de volume e de seqüência da produção realizada conforme a demanda do mercado (*on line*). O sistema de fornecimento apresenta diferentes modalidades: a) troca de *dolly* ou embalagem - quando a sistemista envia *containers* com o número de conjuntos solicitados, detectando a necessidade ao verificar que existe uma embalagem vazia ao lado da linha de produção; b) cartão *kanban* - quando se utiliza um cartão que contém informações sobre um conjunto específico, estabelecendo o fornecedor e o ponto de uso na linha de produção; e c) seqüenciado - quando a sistemista envia os conjuntos com as características e a ordem determinada pela montadora, tendo em vista a seqüência dos modelos na linha de montagem (motorização, número de portas, acessórios, cor) (Entrevista com Informante do Banco de Seletividade da GMB, Gravataí, 22.10.03).

As chamadas *sistemistas* (fornecedores globais de I nível) fornecem produtos estratégicos para a composição do produto final do CIAG (ver Quadro 2), tratando-se de grandes empresas já inseridas em mercados globais, fornecendo, inclusive, para outras montadoras. A *Arteb* fornece sistemas de iluminação. É uma empresa nacional associada a parceiros internacionais, fornecendo para outras montadoras a partir de uma planta em São Bernardo do Campo (SP). A *Arteb* negocia, em 2005, a instalação de uma nova planta no estado, tendo em vista suprir a demanda de Gravataí e de outros clientes. A planta deverá localizar-se a uma raio de 20 Km do CIAG, para facilitar as relações de fornecimento. O dado chama a atenção pelo exemplo de novos e inesperados investimentos para a região em face da presença da GMB. A *Arvin* fornece o sistema de escapamento. É uma empresa norte-americana que atua no CIAG em parceria com a brasileira *COFAP* (Companhia Fabricadora de Peças). A *Bosal/ Gerobrás* fornece ferramentas. É uma empresa de capital holandês. Possui 30 plantas em diferentes países. A *Delphi Automotive Systems* fornece o sistema de

suspensão. É uma empresa norte-americana controlada pela GMC, fornece também para outras montadoras. Trata-se do maior fabricante mundial de autopeças. A *Fanaupe* (Fábrica Nacional de Autopeças) fornece elementos de fixação. É uma empresa nacional, produtora de produtos metalúrgicos diversos. A *Goodyear* fornece pneus e rodas. É uma empresa norte-americana, com fábricas em mais de 70 países. A *Inylbra* fornece tapetes e isoladores. É uma empresa de capital nacional, fornecedora de diferentes montadoras. A *IPA* fornece o tanque de combustível. É uma empresa de capital nacional, líder em seu segmento no País. A *Lear* fornece bancos e revestimento interno. É uma empresa de capital norte-americano que atua no Brasil desde 1995. A *Pelzer* fornece pára-choques e peças plásticas. É uma empresa de capital alemão. A *Polyprom* fornece estampados de pequeno porte. É uma empresa nacional, fornecendo também para outras montadoras. A *Sekurit* fornece os vidros. É uma divisão para a indústria automobilística da fabricante de vidros Santa Marina, pertencente ao grupo francês Saint-Gobain. A *Sogefi* (marca FRAM) fornece filtros de ar. É uma empresa que combina capital italiano e norte-americano, liderando o mercado mundial no seu segmento. No Brasil, atua desde 1948, fornecendo para GMB, Audi, Ford, Citroën, Fiat, Toyota, Nissan, Peugeot, Honda, Volkswagen, DaimlerChrysler, Renault, Iveco e Suzuki. A *TI Bundy* fornece sistemas de freios e de combustível. É uma empresa inglesa, com plantas em Juatuba (MG) e em São José dos Campos (SP). A *Valeo* fornece o sistema de arrefecimento. É uma empresa francesa que atua em 19 países. É uma das maiores empresas de autopeças do mundo. A *VDO* fornece painéis de instrumentos. É uma empresa de capital alemão que atua em 34 países, constituindo-se num dos maiores fabricantes mundiais na área de eletrônica e mecatrônica automotiva. No Brasil, fornece, também, ao consórcio modular da Volkswagen, em Rezende (RJ). A *Zamprogn*a fornece chapas de aço cortadas e tratadas. É uma empresa de capital

nacional (única sistemista gaúcha), fundada em 1937. É o segundo maior fabricante de tubos de aço do País⁷⁸.

Quadro 2
Sistemistas no condomínio industrial em Gravataí

Empresa	Sistema	Fornecimento
ARTEB	Iluminação	Troca de Dolly
ARVIN	Escapamento	Troca de Dolly
BOSAL GERBRÁS	Kit ferramentas	Troca de Dolly
DELPHI	Suspensão	Troca de Dolly
FANAUPE	Elementos de fixação	Cartão Kankan
GOODYEAR	Rodas e pneus	Seqüenciado
INYLBRA	Tapetes e isoladores	Troca de Dolly
IPA	Tanque de combustível	Troca de Dolly
LEAR	Portas, bancos e teto	Seqüenciado
PELZER	Pára-choques/ peças plásticas	Seqüenciado/ Cartão Kanban
POLYPROM	Estampados pequenos	Cartão Kanban
SEKURIT/ SANTA MARINA	Vidros	Seqüenciado
SOGEFI	Filtros de ar	Troca de Dolly
TI BUNDY	Linhas de freio e combustível	Troca de Dolly
VALEO	Arrefecimento/ Radiadores	Seqüenciado
VDO	Painel de instrumentos	Seqüenciado

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, 2003.

Outro aspecto das implicações na esfera local seria o de que, a partir da presença da montadora, novos investimentos automotivos têm sido realizados, direta ou indiretamente relacionados ao CIAG. Já se referiu que a GMB está ampliando a fábrica, que a Arteb instala uma nova planta na região, que a John Deere realiza novos investimentos no estado e que a

⁷⁸ Informações obtidas em GCARS (1999), Arbix e Zilbovícius (2002) e *sites* das empresas.

Toyota implantou um centro de distribuição no município de Guaíba (RS). Ademais, a Pirelli – fabricante de pneus com atuação internacional – ampliou suas instalações em Gravataí, com investimento de R\$ 116 milhões. Em 2006, inaugurou uma nova linha de produção de pneus que permitirá a elevação da produção de 64 mil toneladas ao ano para 76 mil toneladas ao ano e que representará o crescimento do emprego de cerca de 1500 para 1750 trabalhadores diretos, com potenciais efeitos na cadeia de produtos de borracha e de matérias-primas (Fonte: <http://www.cimm.com.br>. Acesso: fevereiro de 2006). A Johnson Controls – fabricante mundial de itens eletrônicos e eletromecânicos já instalada em Gravataí - é outro exemplo. Realiza, em 2005, investimento de R\$ 40 milhões (com apoio do governo estadual – Fundopem/RS) na aquisição de equipamentos e atualização tecnológica para a fabricação de novos produtos: “cabeças-de-chave” (para abertura e fechamento do veículo) e painéis eletrônicos do automóvel. A expectativa da empresa seria crescer dos US\$ 20 milhões anuais de faturamento no ano de 2004 em Gravataí para cerca de US\$ 80 milhões anuais, no prazo de quatro anos (Fonte: <http://www.cimm.com.br>. Acesso em: fevereiro de 2006).

Assim, a GMB é acompanhada por vários fabricantes de autopeças, com elevado patamar de competitividade em nível nacional e internacional. Isso representa a) a circulação de novos recursos sociais e econômicos na localidade (conhecimentos, tecnologias, diferentes culturas organizacionais, novos tipos de produtos e capital), b) a diversificação e um novo patamar de complexidade do mercado de trabalho regional face a novas funções requeridas e a mudanças no perfil da mão-de-obra (o que será discutido adiante), c) promoção política e simbólica dos sindicatos locais e desafios aos mesmos diante da diversidade dos sistemas de trabalho entre as empresas e de relações com agentes econômicos globais, e d) efeitos inesperados, como os novos investimentos da Arteb, da própria GMB, da Pirelli e da Johnson Controls.

A *seleção* dos fornecedores ou sistemistas pela GMB desenvolveu-se mediante licitação internacional, considerando-se como critérios especialmente o preço, a situação econômico-financeira, a disposição para investimento e para divisão de custos e de riscos e a tecnologia do processo produtivo. Os preços são ajustados entre as partes a partir da evolução das planilhas de custos dos fornecedores. As empresas instaladas no condomínio participaram ativamente na constituição do CIAG: dos US\$ 600 milhões inicialmente investidos, US\$ 250 milhões foram aplicados pelo conjunto de sistemistas; embora o Programa *Blue Macaw* seja gerido e projetado pela montadora, as sistemistas desenvolveram em conjunto com a GMB as partes do veículo a serem fornecidas; a gestão do condomínio é da GMB, porém, cada sistemista paga certo valor condominial, correspondente ao espaço físico ocupado e às demandas de infra-estrutura (água, energia, vigilância, refeitório, medicina do trabalho, outras). Trata-se de relações apoiadas na divisão de custos e de riscos do negócio. O fornecimento é exclusivo para a GMB em Gravataí.

Chama a atenção o reduzido número de fornecedores diretos nessa experiência comparativamente às plantas tradicionais, impondo prejuízo às pequenas e médias empresas locais que, num primeiro momento, vêm reduzidas as suas chances de pertencer aos elos mais nobres da cadeia, mas oferecendo oportunidades decorrentes da transferência de sistemas ou subconjuntos aos fornecedores (com maior valor agregado), o que tende a propagar-se ao longo da cadeia produtiva.

O *fornecimento é just in time*, para o qual o domínio das tecnologias de informação é indispensável. O processo produtivo na montadora, estruturado a partir da demanda quantitativa e qualitativa do mercado consumidor, gera arquivos por fornecedor nos quais constam as características do conjunto solicitado, as quantidades e o momento da inserção na montagem (dias e horários), exigindo intensa coordenação e integração entre as empresas. As tecnologias da informação, nomeadamente o EDI (*Electronic Data Interchange*), conjugadas

com a proximidade espacial entre as empresas permitem o ajuste de entrega dos componentes na linha de produção com precisão de minutos. Tal procedimento implica na transferência de responsabilidades para os fornecedores e de interdependência entre empresas, na medida em que o atraso na entrega de materiais pode significar a paralisação de todo processo produtivo na montadora. Em caso de atraso na produção e na entrega pelos fornecedores, há penalidades financeiras que variam de acordo com o tempo de atraso e com os prejuízos provocados à linha de montagem. Assim, o dado mostra, entre outros aspectos, a importância das tecnologias da informação para a integração e a coordenação do processo produtivo.

A avaliação da *qualidade* dos fornecedores faz-se mediante a engenharia conjunta para elaboração do produto, a obtenção de certificação de qualidade (QS 9000, TS 16949, prêmios de qualidade concedidos pela GMC) e um sistema mundial de avaliação de fornecedores, mantido pela GMC (*GM Global On-Line*), implicando em relações de confiança entre empresa contratante e contratadas. Há um sistema único de avaliação de fornecedores das plantas da GM em todo o mundo (referência global). Nele são registrados elogios e reclamações aos fornecedores. Os deméritos (peças com defeito, atraso na entrega, seqüenciamento inadequado, outros) são pontuados. Os fornecedores têm um histórico no sistema que influi não apenas na continuidade de fornecimento no CIAG, como também nas chances de fornecer para outras unidades da montadora. Neste caso, como muitas empresas fornecem para diferentes plantas da montadora, prejuízos em Gravataí podem afetar outros contratos, e vice-versa. No entanto, há vantagens em termos de escalas e de preços para a montadora e para os fornecedores.

Cumprido destacar que, por mais que o processo produtivo seja integrado entre montadora e fornecedores, os sistemas de organização e de gestão da produção, bem como as políticas de recursos humanos, acham-se independentes entre as empresas, contribuindo para

a diversidade dos sistemas de trabalho e de relações de emprego, no contexto dos novos pólos automobilísticos.

Outro aspecto a destacar refere-se à vulnerabilidade do sistema produtivo que pode ver-se ameaçado por paralisações dos trabalhadores nos fornecedores de I nível, particularmente em contexto de estoques reduzidos. A paralisação de um fornecedor poderia representar a parada de toda a produção. Em maio de 2006, por exemplo, a Delegacia Regional do Trabalho interditou uma das empresas sistemistas (Pelzer), com 170 funcionários, interrompendo a produção na montadora por dois dias. Os vasos de pressão das caldeiras ofereciam riscos de acidentes. A interdição durou sete dias, até que a sistemista regularizasse suas máquinas. Após o esgotamento dos estoques, a produção na montadora foi parada, provocando prejuízos estimados em R\$ 30 milhões ao dia e deixando de ser fabricados 1253 automóveis (Correio do Povo, 13.05.06, p.14). Isso mostra debilidades da organização em condomínio, constituindo oportunidade para a ação sindical.

No prédio da *montadora*, há cinco etapas na produção do veículo: 1) estamparia; 2) montagem de funilaria; 3) pintura; 4) banco de seletividade de carrocerias; e 5) montagem geral. Na estamparia, são recebidas chapas de aço pré-cortadas, elaboradas pela Zamprogn, única sistemista estabelecida fora do CIAG. As chapas de aço planas são transformadas por uma prensa de 5,6 toneladas - importada do Japão e única no Brasil – em componentes, tais como chassis, portas, pára-lamas, entre outros. A transferência dos componentes é totalmente automatizada, sendo comandada por controladores lógicos programáveis. Os estoques são de apenas um dia (o suficiente para o reparo de eventuais problemas na prensa, embora reparos mais complexos exijam solução por técnicos japoneses. Neste caso, o deslocamento Japão-Brasil e a correção podem levar mais tempo. Por essa razão já houve uma parada da prensa de 46 dias).

Na funilaria, são soldadas as partes da lataria do veículo ao chassi, transformando-as numa carcaça e inserindo o número de registro do automóvel. A solda e a fixação das peças ao veículo são robotizadas. Em 2003, a montadora contava com 120 robôs, dos quais 113 estavam neste setor que é o mais automatizado da fábrica: 90% das tarefas, tratando-se de um nível de robotização 40% superior ao verificado na unidade da GMB de São Caetano do Sul, SP. O controle de qualidade é feito por 45 pontos de raio laser, verificando-se as dimensões da carroceria, e por trabalho humano, verificando-se imperfeições na solda e na fixação das peças. Com a modularização aplicada nesta etapa são eliminadas tarefas e áreas de submontagens, tornando o processo mais enxuto e cadenciado. A funilaria está dividida em áreas de produção de assoalho, painéis laterais, portas, estruturação da carroceria e acabamento final. O alto grau de robotização do setor implica em maior padronização das dimensões e estabilidade do produto, contribuindo para o controle de qualidade e a durabilidade do veículo.

Na pintura, são aplicados produtos de proteção e tintas, perfazendo cinco camadas de proteção. O veículo permanece por oito horas, passando por diferentes etapas de limpeza, desengraxe, secagem, calefação e pintura. Utilizam-se robôs para aplicação de elementos de vedação. As áreas de trabalho para aplicação de tinta e elementos de proteção são totalmente vedadas por cortinas de ar, evitando a contaminação do processo de pintura e eventuais danos à carroceria. Segundo depoimento de um entrevistado (Entrevista com operário e representante sindical na montadora, 31.07.03), trata-se de um setor crítico em termos de condições de trabalho, na medida em que os operadores permanecem incomunicáveis e desenvolvendo tarefas repetitivas ao longo da jornada de trabalho, refletindo-se em maiores níveis de circulação da mão-de-obra do que em outras tarefas.

Após estas três etapas, o veículo é classificado no banco de seletividade de carrocerias, no qual as unidades são selecionadas e seqüenciadas de acordo com a demanda: cor, número

de portas, acessórios (ar-condicionado e outros) e motorização (1.0 e 1.4 litros). O estoque é de meio turno (140 unidades). São repassadas às sistemistas as informações sobre as características das peças que devem ser enviadas para cada carroceria.

Na montagem final, são inseridos os conjuntos pré-montados do veículo (motor, suspensão, pneus, forração, bancos, painel, iluminação, entre outros), conforme as especificações do banco de seletividade. Aqui os estoques são maiores, podendo chegar até 4 dias. Utilizam-se transportadores de alturas flexíveis, auxiliando os operadores nas tarefas que exigem maior esforço físico e atendendo variações de posições de trabalho. Há tempos paralelos no processo de montagem final e várias etapas de controle de qualidade, realizada por funcionários da GMB, tendo em vista a conferência do acabamento do veículo, que, após, segue para os testes dinâmicos. No teste estático, são inspecionados aspectos visuais do veículo. A amostragem é de 10% da produção diária e o índice de aprovação aceitável é de 98% de carros aprovados.

É digno de nota não apenas a flexibilidade, como também o papel das tecnologias da informação e da automação – robótica, prensa importada, comercialização via *web*, EDI - no desenvolvimento do processo produtivo. A montadora detém produtividade de cerca de 100 veículos/ empregado/ ano, que seria quase o dobro de outras unidades recém instaladas no País⁷⁹.

A *organização do trabalho* faz-se em equipes que operam em estações de trabalho. As equipes têm um líder, eleito pelo grupo, que coordena o trabalho na linha de produção, após receber treinamento de desenvolvimento de liderança. Os tempos são definidos pela velocidade da esteira, que transporta as carrocerias em processo de montagem, estabelecendo-se metas diárias a serem alcançadas pelas equipes, nas estações de trabalho. Uma equipe é

⁷⁹ Outro indicador de eficiência em Gravataí seria a padronização de processos que chegou, em 2005, a menos de 100 pontos, contra a média mundial de 200 a 250 pontos (quanto menor o índice, maior a padronização de processos) (Correio do Povo, 29.10.05, p.11).

cliente de outras na linha de montagem. Em cada estação, há indicadores eletrônicos do nível de produção, das metas a serem atingidas e do tempo restante, pressionando operadores a intensificar o trabalho. Os operadores são treinados para o desenvolvimento de diferentes habilidades e tarefas, permitindo não apenas o rodízio de funções na equipe, a cada hora de trabalho, mas também a troca de equipe, desenvolvendo outras atividades. O plano de cargos e salários estabelece que o operador poderia atuar nos diferentes setores da fábrica, ou etapas do processo produtivo, marcando uma flexibilidade funcional relativamente ampla. A promoção é possível somente após 18 meses de exercício no cargo para o qual o empregado foi contratado.

A polivalência requerida aos trabalhadores implica não somente na redução da monotonia e do caráter enfadonho e mesmo insalubre de certas tarefas (como no caso do setor de pintura), mas também em chances de enriquecimento do conteúdo do trabalho, uma vez que o desempenho do cargo de operador exige o conhecimento de diversas funções e do conjunto do processo produtivo. Por outro lado, a flexibilidade funcional reflete-se em prejuízos aos trabalhadores, como redução da porosidade do trabalho, intensificando seu ritmo e agregando responsabilidades, e reunião de funções com diferentes níveis de qualificação em um único cargo (operador), com mesmo salário. A montadora restringe potenciais ganhos salariais com promoções, na medida em que reduz os níveis e cargos existentes na organização.

A *participação* da mão-de-obra é estimulada, entre outros aspectos, mediante o chamado “Programa de Idéias”, no qual os trabalhadores sugerem melhorias no ambiente de trabalho e no próprio processo produtivo. Em contrapartida, recebem brindes, tais como eletrodomésticos, e pontos na contabilização da PR – Participação nos Resultados – e no prontuário, tendo em vista futura promoção. Conforme entrevistados, o programa de participação no processo produtivo não tem mobilizado a mão-de-obra, em razão da

burocratização (há um formulário relativamente extenso a ser preenchido, antes do encaminhamento da sugestão para a chefia) e da contrapartida da empresa, percebida como pequena pelos trabalhadores. Por tais razões, muitas mudanças seriam implementadas pelos operadores e não registradas.

É um formulário grande e isso dificulta. Tu escreves tudo. Várias pessoas assinam. E aí tu encaminhas. Eu acho que isso restringe bastante para que sejam dadas idéias. Dependendo de que nível é a idéia, tu não dás. Tu implementas, mas não escreves (Entrevista informante Banco de Seletividade da GMB, Gravataí, 22.10.03).

A organização do trabalho em equipes, a polivalência e os programas de participação dos empregados no processo produtivo tornam menos nítida a delimitação de funções, podendo criar certas ambigüidades nos papéis e competências dos trabalhadores na fábrica (MARSDEN, 2004) e refletir-se no acúmulo de responsabilidades pelos trabalhadores e em novos usos da subjetividade operária mediante a ocultação da luta de classes (CARVALHO, 1998 e 2002; CARVALHO NETO, 2002; PIMENTA e CORRÊA, 2002). Todavia, parecem implicar em certos ganhos aos trabalhadores, porquanto tendem a requerer algum grau de envolvimento e de reflexão sobre o trabalho, assim como a torná-lo mais interessante: exige treinamento, conhecimento relativamente amplo do processo produtivo, mobilização da inteligência e de trabalho abstrato no chão-de-fábrica para o aprimoramento e para a solução de problemas no processo produtivo.

Os funcionários recém contratados pela GMB recebem 450h iniciais de *treinamento*, mais período de aprendizagem informal na fábrica. Cada funcionário recebeu, em média, 800h de treinamento, até 2004. Os primeiros trezentos funcionários, contratados ainda em 2000, receberam treinamento em São Caetano do Sul, ao custo médio de R\$ 26 mil por trabalhador. Estes atuaram, posteriormente, como “multiplicadores” dos conhecimentos obtidos. O investimento em qualificação de pessoal totalizou R\$ 4,4 milhões, no período de

2000 a 2003. O gasto por trabalhador é relativamente importante, representando cerca de R\$ 1 mil/ trabalhador/ ano - considerando-se o emprego de 1500 trabalhadores na fábrica, embora seja pouco significativo comparativamente ao faturamento bruto da planta, estimado em cerca de R\$ 2,1 bilhões somente no ano de 2003⁸⁰. Os programas internos de treinamento são de dois tipos: o primeiro visa a integrar o novo empregado à empresa (treinamento específico nas políticas e procedimentos que regem as relações de trabalho, primeiro contato com a filosofia organizacional, conhecimento específico de como funciona a organização); o segundo visa a oferecer conhecimentos mais abrangentes do processo produtivo, focalizando técnicas de trabalho em equipe, conceitos básicos sobre manutenção preventiva e corretiva, importância do atendimento das necessidades do cliente no processo produtivo, conceitos sobre qualidade e produtividade e integração com os objetivos da organização. Como já mencionado, a GMB e cada uma das sistemistas têm uma política de gestão dos recursos humanos independente. Neste caso, a política de treinamento da GMB refere-se exclusivamente a sua mão-de-obra. De qualquer forma, o dado sobre treinamento mostra as exigências de montadoras de nova geração quanto à formação e à qualificação dos recursos humanos.

Importa reter que o investimento em treinamento reflete-se no desenvolvimento de capacidades e de conhecimentos da mão-de-obra local, constituindo significativos processos de aprendizagem, tanto maiores quanto mais tempo a fábrica opere e quanto mais complexa e diversificada se tornar a linha de produtos.

No ano de 2003, o CIAG tinha aproximadamente 3.500 empregados, sendo cerca de 1.500 na GMB e de 2.000 nas sistemistas. Na GMB, os critérios de *recrutamento* eram instrução de nível médio completo, facilidade para trabalhar em grupo, capacidade de adaptação a novas situações de trabalho e solução de problemas, experiência profissional na área de atuação, preferência para jovens e solteiros e não apresentar histórico de acidentes de

⁸⁰ Os informantes não revelaram dados relativos à receita da fábrica. Pode-se, contudo, estimar o faturamento bruto anual, a partir do número de veículos produzidos e de seu preço unitário de tabela no respectivo ano.

trabalho ou quaisquer limitações físicas. Chama a atenção certa arrogância gerencial expressa nesses critérios, que responsabilizam os trabalhadores por acidentes ou riscos de saúde no trabalho. Caberia investigar se tal pressuposto se aplica apenas a Gravataí, ou seria conduta da montadora em outras plantas.

Quanto ao *perfil da mão-de-obra*, dados relativos ao ano de 2003 referem que a idade média dos empregados era baixa: 28 anos. Neste sentido, afirma um operário da montadora e líder sindical:

“Isto é uma política da empresa, contratar jovens, porque ela quer que os jovens criem raízes na empresa e que criem a cultura da empresa. Eles alegam que todo e qualquer funcionário que já tenha uma certa idade pode trazer uma cultura já viciada, que eles não querem que exista na GM de Gravataí” (Entrevista com trabalhador da GMB e líder sindical, Gravataí, 31.07.03).

A instrução relativamente elevada: 70% tinham nível médio completo, 14% nível superior completo e 16% nível fundamental completo ou médio incompleto⁸¹. A mão-de-obra gaúcha representava 97% do total de trabalhadores. Entre os engenheiros, 70% eram gaúchos, mas concentrados no chão-de-fábrica. As mulheres compreendiam apenas 9% do total da mão-de-obra. No chão-de-fábrica, concentravam-se nas estações de revisão e de controle de qualidade, sob o argumento de que seriam mais observadoras e detalhistas do que os homens. O setor de funilaria, por exemplo, era quase todo masculino.

Segundo informantes, funcionários com nível fundamental de instrução foram contratados, em razão da insatisfação de operadores, com escolaridade relativamente elevada (alguns no ensino superior), face às atividades desempenhadas no chão-de-fábrica, percebidas pelos trabalhadores como relativamente simples. Apesar disso, os ganhos com

⁸¹ O dado sobre a escolaridade na montadora em Gravataí é semelhante ao que se verifica na nova planta da Mercedes-Benz em Juiz de Fora, MG, onde 68% da mão-de-obra tinha o ensino médio, 18% ensino superior e 14% ensino fundamental (NABUCO e MENDONÇA, 2002).

escolaridade em uma fábrica desse tipo são significativos. Escolaridade mais elevada pode representar, entre outros aspectos, valorização pessoal e profissional, assim como novo patamar de cidadania no trabalho e de dignidade humana, para além da fábrica. Como aponta Rizek (2005, p.64), em pesquisa realizada com trabalhadoras:

A resposta das mulheres, entretanto, descortinava um mundo privado e familiar em que o novo grau de domínio da linguagem – o saber falar, o falar direito – configurava-se como contraponto à ‘brutalidade’ da situação fabril. ‘Falar direito’ significava, ao mesmo tempo, poder falar com os chefes sem medo nem constrangimento, poder se contrapor ou se defender das arbitrariedades sofridas, assim como poder ensinar os filhos e ajudá-los nas lições, ou comentar com sogras e vizinhas as cenas de novela e de programas de televisão, já que a brutalização do trabalho fabril adquiria contornos claros também (e, talvez, principalmente) no mundo privado.

Além disso, a alta escolaridade seria um dos fatores que podem favorecer a organização sindical (ABREU e RAMALHO, 2005), bem como um recurso importante face à complexidade do trabalho que demandaria o uso do pensamento abstrato como condição para a realização do trabalho com qualidade (ainda que ao custo do aumento das responsabilidades e das pressões sobre o trabalhador) (CARVALHO, 2002). Desse prisma, a elevação da escolaridade no mundo fabril não representaria, como freqüentemente proposto (NABUCO e MENDONÇA, 2002; NEVES, OLIVEIRA e BRANDÃO, 2002), apenas uma nova exigência das empresas industriais, mas um ganho para o trabalhador, em termos de cidadania no trabalho.

No que se refere às *condições de trabalho*, observa-se que os uniformes são os mesmos entre todas as empresas, porém, há diferenças nas cores dos capacetes entre hierarquias (operadores, líderes, engenheiros) e há diferenças nas etiquetas inscritas nos uniformes entre as empresas. Os refeitórios são separados entre funcionários da GMB e das sistemistas, embora seja a mesma empresa que forneça para ambos os restaurantes. Caberia inquirir sobre como se configuram as relações entre trabalhadores das diferentes empresas que

constituem o complexo. Estudos sobre diferentes realidades sociais e culturais têm apontado a ocorrência de discriminações e de hierarquias formais e informais entre trabalhadores de diferentes empresas que convivem em um mesmo espaço de trabalho, o que poderia, entre outros aspectos, representar dificuldade para os sindicatos na representação de interesses (BYOUNG-HOON e FRENKEL, 2004; CARRILLO, 2001b; FARIA, 1994; MARTINS, 1994; RUDUIT-GARCIA, 2004a).

Quanto às condições de trabalho na GMB, o ritmo parece bastante intenso, especialmente porque é determinado pela esteira. Os trabalhadores que, excepcionalmente, se ausentam da linha de produção (para utilizar o banheiro, por exemplo) são momentaneamente substituídos pelo líder. O ambiente é bastante ruidoso, com diversos e simultâneos alarmes, buzinas, sinais sonoros e luminosos, além de inúmeros veículos que circulam pelo prédio, transportando componentes. Segundo informantes, a unidade teria o menor índice de acidentes de trabalho da montadora no País. Características do Condomínio Industrial em Gravataí são resumidamente apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3
Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG)

Início de operação	Julho de 2000
Investimento inicial	US\$ 350 milhões (GMB) US\$ 250 milhões (sistemistas) US\$ 236 milhões (governo estadual)
Área construída	39 ha
Empresas	GMB e 17 "sistemistas"
Treinamento	R\$ 4,4 milhões (2000-2003)
Empregos diretos (2003)	1500 funcionários (GMB) 2000 funcionários (sistemistas)
Perfil mão-de-obra GMB	84% nível médio ou superior de instrução 9% mulheres 28 anos de idade em média

Fonte: Pesquisa empírica, Gravataí, 2003.

Desse modo, a experiência de Gravataí revela certas características e tendências da chamada produção flexível. A estratégia competitiva da montadora de produção em grande volume e com baixos custos reflete-se em novas pressões sobre fornecedores e sobre trabalhadores, mas não impede que estes obtenham certos ganhos. Observa-se que o conceito de condomínio industrial exige integração entre montadora e fornecedores no processo produtivo, porém, não se estenderia à gestão dos recursos humanos e às condições de emprego e de trabalho que são diferentes entre as empresas, relativizando uma suposta homogeneização das relações de trabalho e de emprego na produção flexível. O intenso uso de tecnologias de informação e de automação conjugadas com trabalho em equipe, polivalência e participação dos trabalhadores no processo produtivo, todos aplicados na flexibilidade e na redução de custos no processo produtivo, implicariam no uso de mão-de-obra escolarizada e treinada e em chances de enriquecimento do trabalho e de elevação geral da qualificação da mão-de-obra. Por outro lado, os trabalhadores tenderiam a conviver com enormes pressões em termos da sua produtividade, do ritmo de trabalho e do acúmulo de responsabilidades, na produção flexível. Parece ser requerido um novo perfil de trabalhador: mais escolarizado, responsivo e comprometido com a sua trajetória profissional, em detrimento do compromisso com a categoria profissional.

Passando para a análise do *Contrato Coletivo de Trabalho*, constata-se que o mesmo foi negociado, conjuntamente, entre a GMB e seus fornecedores (sistemistas) e o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Gravataí⁸². Tem duração de cinco anos (2000-2005), abrangendo regras, garantias e direitos nas relações de trabalho, nas chamadas cláusulas sociais. Os reajustes e o piso salarial (as chamadas cláusulas econômicas) são negociados anualmente, com data-base em setembro, em

⁸² Doravante referido como SMG – Sindicato dos Metalúrgicos de Gravataí.

Acordo Coletivo de Trabalho. Embora negociados em conjunto pelas empresas, os documentos prevêm diferentes condições de emprego e de trabalho na GMB e nas sistemistas. Segundo os sindicalistas, a GMB cumpre, em geral, o que é pactuado, mas as sistemistas nem sempre. Com estas, as relações são mais conflituvas. Vale notar ainda que as empresas fornecedoras locais pactuam, à parte, anualmente, uma Convenção Coletiva de Trabalho, negociada com o mesmo sindicato de trabalhadores, indicando a descentralização e a flexibilização dos processos de negociação das condições e das relações de trabalho. A seguir examinam-se aspectos significativos do Contrato Coletivo de Trabalho, que contém 65 cláusulas e anexos para a GMB e para as sistemistas, e do Acordo Coletivo de Trabalho de 2003, os quais se resumem no Quadro 4.

Como antes referido, a *remuneração* na montadora compõe-se de salário fixo e de Participação nos Resultados (PR), acrescidos de benefícios. O salário é o mesmo para o cargo de operador ao longo das equipes de trabalho. Há acréscimo para os líderes de equipe. No ano de 2003, o acordo negociado previu reajuste de 14,74% sobre os salários de 2002, acompanhando o índice de inflação do período (INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor), mais abono de R\$ 200,00. O ano de 2003 foi marcado pela retração da atividade econômica no País e pela elevação dos índices de inflação. Todavia, os reajustes salariais, no período de maio de 2000 até setembro de 2003, acumularam 41%, acima da inflação no período de 29,45% (INPC). No ano de 2005, teria sido negociado reajuste de 8,25% mais abono de R\$ 800,00, afora PR (Correio do Povo, 17.02.05, p.18). O piso salarial mantém-se bastante baixo, passando de R\$ 260,00 no ano de 2000 para R\$ 378,72 no ano de 2003, por mais que os reajustes tenham sido bastante significativos: 45,66%. Conforme um informante, em 2003, o salário de ingresso no cargo de operador na montadora seria de cerca de R\$ 700,00, considerando-se as vantagens oferecidas ao cargo.

Quadro 4
Contrato e Acordo Coletivo de Trabalho do CIAG – cláusulas selecionadas

CLÁUSULAS	TEOR
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	
Reajuste salarial	Em 2003, 14,78% (INPC) sobre os salários de 2002, mais abono linear de R\$ 200,00. Entre 2000 e 2003, 41% de reajuste, acima da inflação (INPC).
Piso salarial	Em 2000, R\$ 260,00. Em 2003, R\$ 378,72.
Participação nos Resultados	O Contrato prevê regras gerais para a PR (metas atingíveis, motivadoras, devem ter critérios objetivos, foco em resultados). Metas e valores são definidos em Acordo com os trabalhadores ou com o sindicato.
Benefícios sociais	<p>Para os trabalhadores do CIAG: Refeitório no CIAG. Auxílio-creche de 10% do piso salarial. Complementação ao auxílio previdenciário, até o salário nominal do empregado. Licença casamento e paternidade de 5 dias. Vale-transporte.</p> <p>Para os trabalhadores da GMB: Compra de 2 veículos diretamente da montadora a cada 12 meses, pela tabela de preços para empregado e com empréstimo pelo Banco GM ou leasing. Plano de assistência médica, mediante contribuição de 2,5% do salário: empresa absorve 1/3 do valor da consulta e cobre internação. Plano de previdência complementar aos benefícios de aposentadoria do INSS. Seguro de vida em grupo. Seguro de vida complementar.</p>
JORNADA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	
Banco de horas	As partes ajustam uma jornada de trabalho anual que será regulada através de um sistema de créditos e débitos de horas (banco de horas). Fica assegurado o pagamento mínimo de 44h semanais.
Jornada semanal e diária	A jornada semanal de 2ª. Feira a sábado será variável, podendo ser de 0 a 60h. A jornada diária será de até 10h.
Hora-extra	As horas extraordinárias, considerando-se como tal aquelas que excederem a 54h semanais, serão remuneradas com 50% de acréscimo.
Comunicação ao Sindicato	A programação da distribuição das horas a serem trabalhadas será definida até uma semana antes, quando os empregados e o Sindicato serão comunicados. A cada 3 meses a empresa informará ao Sindicato o número de horas levadas a crédito e a débito, no período.
CIPA	Todo o processo eleitoral e a respectiva apuração serão coordenados pela engenharia de segurança e pela medicina do trabalho da empresa. O Sindicato será comunicado dos resultados das eleições. A emissão de CAT (comunicação de acidente de trabalho) é de exclusiva competência de profissional médico autorizado pela empresa.
Atestados médicos	Serão aceitos os atestados médicos e odontológicos emitidos por profissionais reconhecidos pelo sindicato de trabalhadores. Não será exigida a comprovação de aquisição de medicamentos.
GARANTIAS, DISCIPLINA E SINDICATOS	
Garantia ao empregado em vias de aposentadoria	Há estabilidade ao empregado que estiver até 12 meses da aquisição do direito a aposentadoria, desde que conte com 10 anos de trabalho na mesma empresa.
Garantia ao estudante	Há garantia de manutenção do horário de trabalho do empregado estudante.
Promoções	A promoção para cargo de nível superior ao exercido comportará um período na função anterior não inferior a 18 meses e aprovação em avaliação específica para a função.
Presentes e informação confidencial	É vedado a qualquer empregado ou seu dependente econômico receber presentes, pagamentos ou outras hospitalidades de qualquer pessoa física ou jurídica com a qual as empresas mantenham negócios. O empregado se obriga a manter o mais absoluto sigilo em relação aos assuntos e serviços das empresas.
Armários e equipamentos	As empresas poderão confiar um armário individual a cada empregado e reservam-se o direito de vistoriá-lo sempre que julgar necessário.
Práticas não permitidas	Distribuir na empresa ou afixar no quadro de avisos quaisquer publicações estranhas ao serviço. Promover individualmente movimentos tendentes à paralisar o trabalho.
Condições gerais	As empresas reservam-se o direito de revistar individualmente qualquer empregado e o conteúdo de qualquer volume.
Processo de negociação/greve	As empresas reconhecem o direito à greve, mas estabelecem um conjunto de procedimentos, inclusive notificação à empresa pelo sindicato da intenção de greve com 5 dias de antecedência.
Quadro de avisos	As empresas colocarão um quadro de avisos à disposição do Sindicato que remeterá à empresa para a sua afixação no prazo de 12h.
Garantias sindicais	O dirigente sindical terá garantido o atendimento pelo representante da empresa, desde que previamente agendado.

Fonte: Contrato Coletivo de Trabalho, Complexo Industrial Automotivo de Gravataí, dezembro de 1999. Acordo Coletivo – Reajuste Salarial e outras disposições, fevereiro de 2003.

É interessante notar que a competitividade da planta e o sucesso de vendas e de produção do “Celta” no mercado permitem a concessão de reajustes acima da inflação, ainda que a estratégia da montadora apóie-se na pressão pela redução de custos. O montante de salários pagos pela montadora teria alcançado R\$ 180 milhões disponibilizados na economia local, no período de 2000 a 2004.

O Contrato Coletivo de Trabalho estabelece que a Participação nos Resultados (PR) deve ser apoiada em metas e em valores negociados anualmente entre as empresas e seus empregados ou entre as empresas e sindicatos, separadamente. Limita-se a aspectos e regras bastante genéricas acerca de objetivos e de metas. Isto é, não há, no Contrato, explicitação de obrigatoriedade de negociação dos termos da PR com o sindicato de trabalhadores, nem de uniformização dos valores e das metas, indicando, mais uma vez, a fragmentação dos processos de negociação. Segundo líderes sindicais, o cálculo envolveria a ponderação de 60% para indicadores de desempenho relativos à qualidade, 30% às metas de produção e 10% às de absenteísmo. O ganho com PR relativo ao ano de 2002, pago em 2003, foi de cerca de R\$ 700,00, totalizando mais de R\$ 1 milhão concedidos ao conjunto dos trabalhadores, afora bonificações individuais. O valor foi definido após um tenso processo de negociação, envolvendo, inclusive, paralisações na fábrica, em razão de que a montadora oferecia R\$ 600,00 como PR aos trabalhadores de Gravataí, contra R\$ 1400,00 aos trabalhadores da unidade de São José dos Campos. Importaria ressaltar o destaque, no Contrato e no Acordo, para o fato de que a PR esteja condicionada às perspectivas de mercado, ao volume de produção e à disponibilidade financeira da empresa, revelando-se ajuste de aspectos da remuneração do trabalhador às conjunturas e incertezas de mercado e de desempenho da empresa.

A remuneração variável tem atraído a atenção de trabalhadores e seus sindicatos não apenas em Gravataí, como também nas plantas maduras do ABC paulista, pois representaria

um incremento real na renda dos empregados das montadoras (RODRIGUES, 2002). Neste sentido, contém elevado potencial de mobilização dos trabalhadores, como mostra a experiência de Gravataí. Como argumenta Larangeira (2003), se é verdade que a remuneração variável transfere riscos dos empresários para os trabalhadores, sem a transferência da capacidade de gestão do negócio, também se verificaria a criação de uma nova instância de negociação, com a possibilidade de acompanhamento dos indicadores econômicos e financeiros da empresa pelos trabalhadores. Exige-se dos sindicatos, neste caso, o uso de quadros técnicos nos processos de negociação e de acompanhamento de indicadores da empresa. Trata-se, pois, de um novo campo de conflitos e de negociação na esfera do trabalho, requerendo o desenvolvimento de capacidades reflexivas dos atores implicados.

Os benefícios sociais, que compõem a remuneração dos trabalhadores juntamente com o salário fixo e a PR, foram contratados pelo prazo de cinco anos. Aos trabalhadores do CIAG é oferecido um conjunto de benefícios sociais. A alimentação é subsidiada pelas empresas e oferecida em refeitório do Complexo, com desconto em folha de pagamento da parcela devida pelos empregados. O vale-transporte é oferecido conforme a CLT. O Contrato não registra a realização de desconto nos salários. O auxílio-creche é oferecido às empregadas, até o limite de 10% do piso salarial (R\$ 37,80, para o ano de 2003). A creche será de livre escolha da empregada. Há complementação de auxílio previdenciário ou acidentário, acrescentando-se o valor equivalente à diferença entre o que for pago pela Previdência Social e o salário nominal do empregado, até o período de 90 dias de afastamento do trabalho. A complementação atinge, também, o 13º salário. Oferece-se licença casamento e paternidade, de cinco dias corridos.

Para os trabalhadores da GMB são acrescentados outros benefícios. O empregado da montadora pode comprar dois veículos diretamente da montadora a cada 12 meses, pela tabela de preços para empregado (com desconto) e com empréstimo pelo Banco GM ou *leasing*. Há

plano de assistência médica, mediante contribuição de 2,5% do salário: a empresa absorve 1/3 do valor da consulta e cobre internação. Há plano de previdência complementar aos benefícios de aposentadoria do INSS, bem como seguro de vida em grupo e seguro de vida complementar. Mostra-se, pois, a distinção na qualidade do emprego na montadora e nas sistemistas, cujos programas de benefícios são independentes. A forma organizacional em condomínio permite essa segmentação nas relações de trabalho e de emprego, exigindo dos sindicatos de trabalhadores novas estratégias para a representação de interesses heterogêneos. Por outro lado, mostra-se um conjunto de benefícios significativamente superior aos oferecidos pelas empresas locais (como será discutido adiante, quando da análise das Convenções Coletivas de Trabalho que cobrem as empresas metalúrgicas locais).

Ou seja, a GMB, ainda que com estratégia de volume de produção e de pressão por baixos custos, tende a manter um padrão de relações de emprego acima do padrão de emprego nas empresas locais. Um aspecto pertinente seria acompanhar se, no futuro, a ação sindical será capaz de expandir esse padrão para a cadeia de fornecimento ou se as diferenças entre as empresas irão se cristalizar.

Como antes analisado, parece ser uma tendência dos novos pólos automobilísticos a instituição de padrões de relações de emprego aquém daqueles praticados no ABC paulista, mas que representam um ganho no contexto local, pois, como se verifica em Rezende e Porto Real (RJ), “pode-se dizer que essa nova classe operária fluminense introduziu um padrão salarial e de consumo que teve evidentes conseqüências no comércio e na política local, e que sua média salarial se coloca acima da média salarial da região” (RAMALHO, 2005, p.506).

A *jornada de trabalho* é regulada pela utilização do regime de banco de horas, negociado entre empresas e sindicato de trabalhadores. A jornada de trabalho anual é de, aproximadamente, 2200h, distribuídas em 300 dias de trabalho. A jornada diária é de até 10h. A referência para a jornada semanal é de 44h, podendo atingir até 60h. São consideradas

horas-extras (remuneradas com 50% de acréscimo) aquelas que excederem às 54h semanais de trabalho. Jornadas entre 44h e 54h são creditadas no banco de horas. Fica assegurado um período de descanso semanal de 24h, preferencialmente aos domingos, bem como o pagamento mínimo de 44h semanais. O trabalhador com créditos remanescentes de um ano para outro receberá o equivalente em dinheiro. Débitos de horas de trabalho serão transferidos para o ano seguinte. A cada 12 meses é realizado um balanço do banco de horas, contabilizando-se os débitos e os créditos do trabalhador. A programação da distribuição das horas a serem trabalhadas será sempre definida até uma semana antes do exercício da jornada, quando o Sindicato e os empregados serão comunicados. O Sindicato receberá a cada três meses um informe por escrito do número total de horas levadas a crédito e a débito no período.

O regime de banco de horas, instrumento amplamente defendido pelo empresariado para a flexibilização da jornada de trabalho, parece constituir prejuízo para os trabalhadores. Trata-se de uma realidade nas tradicionais montadoras do Centro do País e, neste caso, uma imposição nos novos pólos automobilísticos. O sindicato local considera, neste contexto, que assegurar o pagamento mínimo de 44h semanais, mesmo que a jornada realizada tenha sido inferior, constitui um ganho na negociação do banco de horas, na medida em que possibilitaria que faltas injustificadas sejam debitadas no mesmo, sem desconto de salários. Além disso, a jornada flexível permite a regulação e a estabilização do nível de emprego, evitando-se demissões e o uso de trabalho temporário, em contexto de instabilidade econômica e de intensa competição no setor. No entanto, o banco de horas reduz vantagens monetárias da hora-extra para o trabalhador, bem como cria a possibilidade de jornadas excessivas nos momentos de pico de produção, embora tenha sido pactuado com o sindicato o limite de jornadas semanais de até 60h e de jornadas diárias de até 10h. Outro aspecto é o de que os trabalhadores e os sindicatos são excluídos da gestão do banco de horas e da

formulação das escalas de horários, ainda que tenham negociado as regras de funcionamento no Contrato Coletivo de Trabalho. Portanto, o banco de horas é um ponto de potencial conflito, negociação e ajuste, tendo em vista uma maior participação dos trabalhadores e do sindicato na sua gestão e regulação.

No que se refere à *saúde e à segurança no trabalho*, o teor do Contrato Coletivo de Trabalho estabelece que o processo eleitoral e a respectiva apuração serão coordenados pela engenharia de segurança e pela medicina do trabalho da empresa. O Sindicato será apenas comunicado dos resultados das eleições. No caso de emissão de CAT (comunicação de acidente de trabalho), esta será de exclusiva competência de profissional médico autorizado pela empresa. Chama a atenção que o Contrato limita-se ao cumprimento da legislação vigente, sem avanços no que se refere ao acompanhamento das condições de trabalho no CIAG pelo sindicato de trabalhadores. Como se trata de uma fábrica ainda jovem e do primeiro Contrato Coletivo de Trabalho, pode-se supor que, à medida que surjam doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, este aspecto constituirá uma nova demanda ao sindicato, exigindo-se a sua ingerência na fábrica. Por outro lado, uma pequena conquista dos trabalhadores é o aceite pela empresa de atestados médicos e odontológicos emitidos por profissionais reconhecidos pelo sindicato de trabalhadores, bem como a não exigência de comprovação de aquisição de medicamentos, quando das ausências no trabalho.

As *garantias e proteção ao emprego* são bastante limitadas no CIAG, indicando uma tendência de redução da proteção ao emprego na nova geração de plantas montadoras no País. O Contrato prevê estabilidade ao empregado que estiver até 12 meses da aquisição do direito à aposentadoria, desde que conte com 10 anos de trabalho na mesma empresa. Há garantia de manutenção do horário de trabalho do empregado estudante. As promoções requerem aprovação em teste específico para a função e tempo de 18 meses na função anterior. Neste caso, não se verificam garantias de emprego à gestante, ao empregado em idade de

alistamento militar, aos afastados por doença e ao dirigente sindical, nem redução de jornada ou abono de faltas ao estudante, limitando-se à legislação vigente. Há aqui outro aspecto que deverá requerer pressões dos sindicatos sobre a montadora.

As normas de *conduta do empregado e de disciplina fabril* revelam-se relativamente detalhadas e severas no interior do CIAG. Entre outras cláusulas, é vedado ao empregado ou seu dependente econômico receber presentes, pagamentos ou outras hospitalidades de qualquer pessoa física ou jurídica com a qual as empresas mantenham negócios. O Contrato prevê a obrigatoriedade do empregado em manter o mais absoluto sigilo em relação aos assuntos e serviços das empresas. Ademais, as empresas poderão confiar um armário individual a cada empregado e reservam-se o direito de vistoriá-lo sempre que julgar necessário, bem como de revistar individualmente qualquer empregado e o conteúdo de qualquer volume. Note-se que a empresa não se obriga a disponibilizar armários, tampouco estabelece suas dimensões, porém, em disponibilizando-os, reserva-se a prerrogativa de vistoriá-los, em detrimento da privacidade dos trabalhadores. A disciplina fabril contempla ainda a proibição não apenas de distribuir na empresa ou afixar no quadro de avisos quaisquer publicações estranhas ao serviço, como também de promover individualmente movimentos tendentes a paralisar o trabalho. O dado mostra, pois, amplas reservas das empresas na gestão de informações e dos recursos humanos, revelando certa arrogância empresarial, que desconsidera a privacidade dos trabalhadores, frente à fragilidade e à inabilidade sindical no manuseio de aspectos relativos à disciplina fabril.

Quanto às *relações com sindicatos* de trabalhadores, no Contrato, as empresas reconhecem o direito à greve, mas estabelecem um conjunto de procedimentos, entre os quais a notificação à empresa pelo sindicato da intenção de greve, com cinco dias de antecedência. Trata-se de uma vantagem para a empresa, na medida em que a regulação do processo de negociação tende a retardar o estabelecimento de greves. Outras cláusulas também se referem

às relações sindicais. As empresas colocarão um quadro de avisos à disposição do Sindicato, que remeterá à empresa para a sua afixação no prazo de 12h. O dirigente sindical terá garantido o atendimento pelo representante da empresa, desde que previamente agendado. Não está estabelecido a quem o dirigente sindical deve dirigir-se, nem os procedimentos para agendar contatos. Chama a atenção que outras garantias aos sindicatos não estão presentes no Contrato, tais como Comissão de Representantes, número de dirigentes sindicais e formas de acesso ao local de trabalho.

Em resumo, o teor do Contrato e do Acordo revela inegáveis vantagens aos trabalhadores em termos do reajuste salarial, do plano de benefícios e de certas garantias na forma de constituição do banco de horas, relacionadas ao sucesso do desempenho econômico e financeiro da planta. As lideranças sindicais consideram a transferência da data-base da categoria de maio para setembro, quando em geral a atividade industrial e econômica apresentaria melhor desempenho, uma conquista que favoreceria os trabalhadores na negociação. Outra conquista sindical seria a negociação relativa à PR na montadora. Comparativamente às unidades de Moji das Cruzes, de São Caetano do Sul e de São José dos Campos, os trabalhadores de Gravataí obtiveram o maior montante da PR relativa ao ano de 2002, totalizando mais de R\$ 1 milhão, em contexto de retração das vendas no setor. No entanto, o Contrato Coletivo de Trabalho mostra-se ainda restrito no que se refere às garantias e proteção ao emprego, às relações sindicais e à disciplina fabril. Tais limites parecem não apenas expressar tendências do setor automobilístico em nível mundial, como também o poder e a agressividade de corporações globais em face de sindicatos relativamente frágeis.

A tendência seria a de que a maturação das instituições locais - notadamente o movimento sindical, ainda inexperiente na indústria automobilística e dividido internamente por razões ideológicas - em contexto de expansão econômica e financeira da planta, venha a produzir avanços para os trabalhadores em relação ao atual Contrato.

Com a instalação do CIAG no ano de 2000, iniciou-se uma intensa disputa entre sindicatos pela representação da base de Gravataí. De município secundário no contexto da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), Gravataí passa ao centro do debate e do interesse sindical, na medida em que se configura como pólo da indústria automobilística no estado. A disputa intersindical, inclusive judicial, envolveu o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Gravataí - SMG (sem filiação a centrais sindicais) - e o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Porto Alegre - SMPA (filiado à Central Única dos Trabalhadores - CUT) ⁸³. O conflito encontra-se apenas parcialmente resolvido, posto que, após discussão e decisão judicial, a GMB e sistemistas reconhecem, como representante da base de Gravataí, o sindicato local: o SMG. No entanto, permanece a luta política e judicial do SMPA pela representação da base de Gravataí.

Especialistas na questão sindical no Brasil, tais como Cardoso (2003), Lorangeira (2003), Bresciani e Quadros (2002), vêm apontando as dificuldades geradas pelo processo de dispersão das lutas sindicais a partir da década de 1990, que se deveriam antes a particularidades político-institucionais e ideológicas do que às forças da globalização. Neste caso, o processo de globalização e seus agentes acentuariam dificuldades já existentes no âmbito sindical, ao mesmo tempo em que exigiriam novas respostas e estratégias dessa instituição. Afirma Cardoso:

O que se fez foi, precisamente, desregular a competição entre elites sindicais e lideranças trabalhistas, liberadas para fundar sindicatos a seu livre-arbítrio aproveitando-se dos interstícios e silêncios da CLT, e tendo para tal o poder de taxar aqueles que supostamente representam. A consequência foi a fragmentação sem precedentes do sindicalismo no país (. . .) (CARDOSO, 2003, p.302).

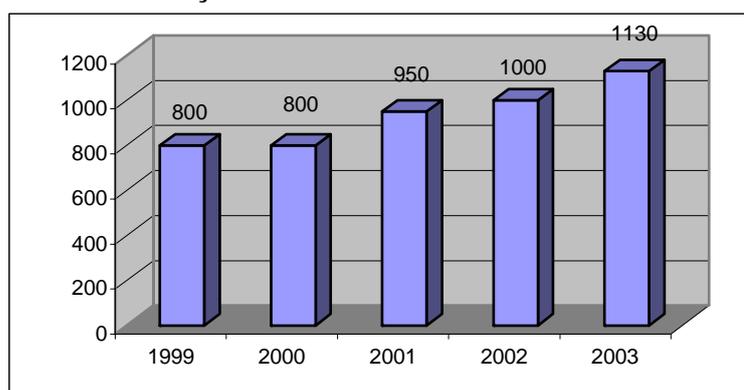
⁸³ A instabilidade na relação entre os sindicatos e entre estes e a categoria tem sido uma marca do CIAG. Para citar apenas um exemplo, em dezembro de 2005, a Justiça do Trabalho de Gravataí havia concedido, temporariamente, liminar ao SMPA que lhe garantia, provisoriamente, a representação dos trabalhadores metalúrgicos do município de Gravataí (Correio do Povo, 18.12.05, p.14).

O SMG vem experimentando mudanças organizacionais e de natureza político-ideológica. É um novo sindicato, fundado no ano de 2000, a partir da expectativa gerada em torno do CIAG. Ele resulta da fusão de uma associação local de trabalhadores metalúrgicos (filiada à CUT e vinculada ao SMPA) e de um sindicato metalúrgico também local (filiado à Força Sindical). Até meados de 2003, o sindicato era gerido paralelamente por duas direções, com dois presidentes, originários da associação e do antigo sindicato, que se encontrava filiado à CUT. Em junho de 2003, assume nova direção e o sindicato desvincula-se da CUT, encontrando-se presentemente sem vínculo com centrais sindicais. A nova diretoria opera na forma de um colegiado: são quatro diretores ou coordenadores (administrativo, patrimônio, jurídico e financeiro). Trata-se da forma organizacional encontrada pelos membros do sindicato para resolver a coexistência entre grupos político-ideológicos divergentes.

O novo sindicato expressa, de certo modo, a mobilização de lideranças locais, com todas as dificuldades implicadas, para evitar a transferência da representação da base de Gravataí para o sindicato de Porto Alegre (o maior sindicato metalúrgico do estado, porém, “externo”). Isto fica evidente, entre outros aspectos, pelo apoio político conferido pelo Governo Municipal, por parlamentares de origem local e pela migração de lideranças do sindicato de Porto Alegre para o de Gravataí. Note-se também que no SMG estão lideranças politicamente ativas e com ampla experiência sindical no âmbito local (não em indústria automobilística), mas que apresentam perspectivas ideológicas distintas. Há lideranças vinculadas ao Partido dos Trabalhadores - PT, ao Partido Popular Socialista - PPS, Partido do Movimento Democrático Brasileiro - PMDB, todos partidos com forte disputa entre si, no contexto municipal. Então, o novo sindicato parece resultar de uma tentativa de superação de divergências políticas significativas com o intuito de aproveitar as oportunidades abertas pelo incremento quantitativo e simbólico da base de Gravataí em face da instalação do CIAG.

Segundo estimativa de líderes sindicais, o SMG experimenta expansão da base de trabalhadores: passou de cerca de 8.000 trabalhadores, no ano de 2000, para cerca de 13.000, em 2003. Os dirigentes têm expectativa de elevação da base metalúrgica para pelo menos 14.500 trabalhadores, quando forem concluídas as obras de expansão do CIAG, no ano de 2007. Com os novos investimentos, o SMG deverá passar a representar, possivelmente, a segunda maior base de trabalhadores metalúrgicos do estado do Rio Grande do Sul, superando o município vizinho de Canoas e posicionando-se atrás apenas de Porto Alegre. Paralelamente, ocorre incremento dos sócios, em aproximadamente 40%, no período de dezembro de 1999 a julho de 2003, como se observa no Gráfico 9. No entanto, a taxa de filiação é estimada em 8,7%, em 2003, ainda muito baixa comparativamente ao ABC paulista, indicando certo distanciamento da base em relação à vida sindical. No ABC paulista, a taxa de sindicalização de metalúrgicos era superior a 70%, no ano de 1999 (RODRIGUES, 2002).

Gráfico 9
Evolução do número de sócios do SMG



Fonte: Sindicato dos Trabalhadores em Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Eletro-Eletrônicas de Gravataí, 2003.

A importância política do sindicato também se amplia: foi convidado a participar do Fórum Nacional do Trabalho, em 2003, promovido pelo Governo Federal para a discussão da reforma trabalhista. Além disso, as suas lideranças participam de outras instâncias locais, tais

como Comissão Municipal de Emprego, Intersindical⁸⁴, desenvolvem parcerias para treinamento de mão-de-obra com o CEGRAF (Centro Gravataiense de Assistência à Família) e mantêm relações com diferentes partidos políticos, facilitadas pela origem politicamente diversificada de suas lideranças. No entanto, o sindicato não estava integrado às centrais sindicais, tampouco mantinha relações mais estreitas com outros sindicatos mais experientes do setor (ABC paulista, Porto Alegre, Betim e outros) ou com sindicatos das empresas prestadoras de serviços no condomínio industrial (construção civil, borrachas e outros). O excerto abaixo expressa aspectos da importância política do jovem sindicato:

“Nós temos diretores na comissão de emprego, na comissão de saúde, na comissão de centro de referência, na campanha contra a fome. Nós estamos, agora, entre diretores de apenas 21 entidades que estão na negociação das novas estruturas sindicais do Brasil. Desses 21, nós somos um. Isso é algo importantíssimo. No Rio Grande do Sul, foram dois sindicatos convidados. É isto que os trabalhadores estão vendo” (Entrevista com Diretores do SMG, Gravataí, 14.08.06).

A disputa entre os sindicatos de Gravataí e de Porto Alegre não significa paralisação da ação sindical. Em julho de 2002, o Sindicato de Porto Alegre, apoiado pela CUT, realizou uma greve de oito dias no condomínio industrial, em razão do desacordo com o reajuste salarial concedido pelas empresas, com o programa de participação nos lucros e resultados (de 600 reais/ funcionário, em Gravataí, e de R\$ 1400,00/ funcionário, na unidade de São José dos Campos) e com a contabilidade das horas trabalhadas (a empresa reteve de 150 a 450 reais dos salários pagos em julho de 2002). No mesmo mês, os transportadores de veículos (“cegonheiros”) paralisaram parcialmente as atividades do condomínio industrial, através de piquetes, reivindicando cota de 20% no transporte da produção de Gravataí. A empresa contrata transportadores paulistas vinculados ao sindicato nacional da categoria e que também realizam o transporte da produção de São José dos Campos. Em junho de 2003, o Sindicato de

⁸⁴ Rede de sindicatos situados no município de Gravataí, tendo em vista a cooperação para a troca de informações e de equipamentos e para a elaboração de estratégias conjuntas, no âmbito municipal.

Gravataí mobilizou uma paralisação dos trabalhadores, tendo em vista pressionar a empresa a negociar as condições da PR. Todavia, esses sindicatos enfrentam uma nova realidade: negociar com diversos atores empresariais (empresas locais e empresas globais, com diferentes práticas gerenciais) e representar uma categoria fragmentada em múltiplas empresas, malgrado pertencerem ao mesmo complexo.

Outro aspecto da ação sindical local é a mudança ideológica e no perfil das lideranças. O SMG é constituído de lideranças antigas, oriundas da associação e do antigo sindicato, e por novas lideranças, quase todos funcionários do CIAG. Os líderes antigos admitem mudança nas suas posturas e estratégias de negociação, como forma de adaptarem-se “aos novos tempos”. Nas décadas de 1980 e de 1990 estes líderes, inclusive os simpáticos à Força Sindical, empregavam como primeiro recurso a greve, o piquete, o conflito aberto. Atualmente, considerando a situação desfavorável aos trabalhadores na relação capital-trabalho e o caráter individualista do “novo operário” nos sistemas de produção flexível, os antigos líderes entendem que as práticas anteriores não são eficazes. A propósito, esta é a principal divergência ideológica em relação ao sindicato de Porto Alegre. No caso das novas lideranças, estas apresentam uma perspectiva das relações capital-trabalho bastante contemporizadora e cooperativa, entendendo a greve, por exemplo, como último recurso, em razão da sua ineficácia como instrumento de pressão, em contexto de crise e de recessão no setor. Ademais, seria preciso considerar as pressões exercidas pela situação de altas taxas de desemprego, gerando o receio em lideranças sindicais e nos demais trabalhadores de perder o emprego.

É essa visão de mercado e que nós, como sindicalistas, temos que entender. Não podemos evitar isto porque é uma coisa que vai acontecendo naturalmente. Tanto é, por exemplo, que a VOLKS fechou uma fábrica na Bélgica, não sei se vocês sabem. Por que fechou uma fábrica na Bélgica? Porque a mão-de-obra era cara demais. Vão botar essa fábrica na África do Sul. Porque lá tu tens uma mão-de-obra mais barata e mais qualificada, tu mudas o pólo, tu sais da concorrência. São Paulo

inegavelmente tem muitas montadoras. Então tu tens uma concorrência muito grande, o que não acontece aqui que é lógico que tu não tens esta concorrência de montadoras como acontece em São Paulo (Entrevista com Diretores do SMG, Gravataí, 31.07.03).

Outro dado relevante refere-se à modificação de aspectos da relação do sindicato com a categoria e aos padrões de negociação trazidos pela GMB. Primeiro, parece haver uma espécie de livre mercado na disputa por novos sócios. Uma das medidas adotadas pela diretoria do SMG para a atração de novos sócios foi a redução da taxa de contribuição assistencial para 2% da remuneração, enquanto o SMPA mantém taxa de contribuição de 8%. Segundo, o SMG tenta, ainda timidamente, criar instrumentos de aproximação com a categoria. Um deles são as chamadas Comissões de Representantes no CIAG. Tais comissões interagem com os metalúrgicos no próprio local de trabalho, extraindo posições e pautas de reivindicação a serem adotadas perante a empresa, expressando mudança na cultura sindical local. Terceiro, é preciso considerar ainda que, entre outros aspectos da gestão dos recursos humanos (alcance de metas, trabalho em equipe, PR, “cultura familiar”), as práticas de negociação da GMB com sindicatos são diferentes das práticas das empresas locais: a GMB tem um executivo responsável pela negociação com sindicatos em todo o Brasil e somente este profissional negocia; as empresas locais, sobretudo as menores, estabelecem relações mais conflituosas, negando a própria representatividade sindical. Os termos do diálogo são diferentes, exigindo maleabilidade nas práticas e nas estratégias sindicais, como atesta o excerto a seguir:

Aqui nós levamos o jurídico e à GM não levamos o jurídico. Porque a GM reconhece-nos como sindicato. Jurídico não precisa. O Sindicato Patronal delas (empresas locais) leva o jurídico. Então nós temos que levar o jurídico. É diferente. Aqui negociamos com um cara. Lá negociamos com uma comissão de oito membros. Então vamos quatro diretores e um advogado, eles são superiores lá. E nós temos que negociar cláusulas sociais em todos os anos. Porque para nós, parece incoerente todos os anos falar de quinquênio. Todos os anos falar da estabilidade dos aposentados. Se já está decidido (Entrevista com Diretores do SMG, Gravataí, 14.08.03).

No entanto, as principais demandas dos trabalhadores são a negociação da PR, uma sede campestre e a oferta de transporte especial para os trabalhadores, que hoje têm que utilizar o transporte público coletivo. Tais demandas mostram-se limitadas *vis-à-vis* a complexidade do processo produtivo e das relações de trabalho e de emprego no CIAG, indicando que o sindicato local precisa ampliar a sua influência sobre o CIAG e discutir questões que ainda não estão nas suas pautas: tecnologia, equipes de trabalho, trabalho feminino e outras. Note-se também que, como o sindicato poderá discutir o escasso trabalho feminino na GMB e nas empresas locais, se ele próprio não tem lideranças femininas?

Portanto, há importantes transformações organizacionais e político-ideológicas no sindicato local, em razão da instalação do CIAG e da mobilização de lideranças locais. O sindicato de Gravataí expandiu sua base, bem como o número de sócios, obteve ampliação do seu prestígio e influência no meio sindical, ingressando no mapa sindical nacional e em novos espaços institucionais locais, alcançou vantagens na negociação do contrato coletivo de trabalho e algum grau de penetração na base de filiados, embora ainda restrito. O processo de negociação com a GMB instituiu novo padrão de diálogo nas relações capital-trabalho *vis-à-vis* as empresas locais. Ademais, a realização de greves e de paralisações no complexo indica, entre outros aspectos, o potencial dos sindicatos como agentes políticos e sociais que se movem na busca por novas arenas de luta. Por outro lado, o sindicato, ainda com poucos recursos econômico-sociais (pequeno em infra-estrutura e inexperiente em relações na indústria automobilística), não conseguiu discutir questões mais complexas, como políticas de treinamento da mão-de-obra, tecnologia, organização dos times de trabalho e outras. Outrossim, persiste uma disputa e conflito entre os próprios sindicatos do setor (Gravataí e Porto Alegre), impossibilitando momentaneamente ações conjuntas e enfraquecendo a ação coletiva dos trabalhadores. Há energia e recursos desperdiçados na disputa. A tendência é que o desgaste nas relações capital-trabalho no CIAG exija estratégias mais agressivas dos

sindicatos, quiçá, unificando estratégias de ação. Ademais, em condições de competição global e de sistemas de produção flexível seria necessário investimento em formação técnica das lideranças sindicais, a exemplo do que se verifica em outras experiências bem sucedidas no setor automobilístico (RUBINSTEIN e KOCHAN, 2001)

Finalmente, o que se tem é a mudança - ainda que lenta e conflituosa e no contexto de adversidade das organizações flexíveis em relação à ação coletiva dos trabalhadores - de aspectos da atuação dos sindicatos metalúrgicos da região, em face da presença de agentes globais. Essa dinâmica mostra que as relações entre atores globais e atores locais seriam desequilibradas. No entanto, como lembra Marsden (2004), a gerência não operaria sem restrições, malgrado detenha o comando do ambiente de trabalho. Mesmo em situações adversas, os trabalhadores e seus sindicatos mobilizam-se, exercendo pressões sobre os empregadores, no âmbito das alternativas que o contexto social lhes oferece. Neste particular, cabe a crítica de Bresciani e Quadros (2002, p.304):

(. . .) cabe notar que a complexidade de abordagens recentes que focalizam aspectos como participação, subjetividade e ação sindical busca se contrapor à marcante ênfase de outros estudos (assim como documentos sindicais) na identificação restrita da mudança com uma nova estratégia empresarial de acumulação, com novas táticas e práticas de gestão da produção e do trabalho, na cooptação dos trabalhadores pelas empresas e, portanto, na vitimização de trabalhadores e sindicatos, atropelados em qualquer caso de transformação tecnológica e organizacional. Em grande medida, essas abordagens também se caracterizam pelo olhar predominantemente estático, sem maior atenção à dinâmica recorrente que caracteriza a inovação (. . .).

3.3 MUDANÇAS RECENTES NO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ E NO SETOR METAL-MECÂNICO LOCAL

A despeito das permanências, constata-se que a presença do novo pólo automobilístico de Gravataí está a implicar em mudanças na atividade econômica e produtiva no município de Gravataí e no setor metal-mecânico local, atestadas por diferentes indicadores.

Particularmente no caso de Gravataí, município que hospeda o investimento, observa-se um novo dinamismo na atividade produtiva e industrial: cresce o número de empresas, o nível de emprego, o volume do PIB e a arrecadação de tributos, refletindo-se, por exemplo, na possibilidade de maiores investimentos pela Prefeitura em obras públicas, tais como pavimentação, e na expansão consistente das matrículas no ensino superior.

Os reflexos da presença do novo pólo automobilístico em Gravataí são sentidos já a partir de 1998, quando se inicia a construção do complexo, e tornam-se mais contundentes, a partir do ano de 2000, quando a montadora entra em operação. A população total no município cresce 19,7% no período de 1997 a 2003 (2,8% ao ano), passando de 208 mil para 249 mil habitantes. Há, pois, aumento populacional, sem contudo, caracterizar uma “explosão demográfica”. A propósito, o crescimento demográfico foi mais intenso no período 1997-2000 (2,9%), sob a euforia das expectativas de emprego no complexo, do que no período 2001-2003 (2,4%), quando a taxa arrefece (ver Tabela 7). O dado é relevante porque desautoriza, ao menos no presente momento, suposições sobre um processo de favelização do município ou de urbanização descontrolada. Todavia, há que se reconhecer a existência de um novo contingente populacional para o qual os serviços públicos devem oferecer respostas. Fica em aberto a questão sobre as características dessa nova população, em termos de suas atividades profissionais e produtivas (empregados/ desempregados, ativos/ inativos, qualificações) e os impactos na vida econômica e social do município.

Como se verifica na Tabela 7, o total de alvarás concedidos pelo município para a instalação de novas empresas passou de 23.803 licenças, em 1997, para 26.018, em 1999, e para 30.079, em 2003, crescendo 26,4% no período. Os alvarás especificamente para atividades industriais expandiram-se em 20%, evoluindo de 1.210 alvarás, no ano de 1997, para 1.281, em 1999, e para 1.452, em 2003, quando ocorre ampliação importante. O total de alvarás concedidos para o desenvolvimento de atividades comerciais e de serviços inicia sua

expansão quando da construção do complexo, ao passo que os alvarás para atividades industriais somente após a operação do complexo.

Tabela 7
Indicadores de desempenho da economia de Gravataí (1997-2003)

	População	Total de alvarás	Alvarás para indústrias	Total de emprego	Emprego indústria de transformação	PIB per capita (R\$)
1997	208.837	23.803	1.210	23.462	11.246	6.040
1998	214.774	24.830	1.250	25.240	11.943	6.627
1999	225.520	26.018	1.281	26.790	11.935	7.396
2000	232.629	27.247	1.338	29.332	13.348	8.627
2001	238.035	28.332	1.389	32.032	15.538	10.347
2002	244.324	29.227	1.431	32.645	15.851	12.167
2003	249.865	30.079	1.452	33.600	16.284	*
Variação	19,7%	26,4%	20%	43,2%	44,8%	101,4%

Fonte: Composição a partir de Dados Estatísticos sobre a Economia de Gravataí (www.gravatai.rs.gov.br), de Gravataí século 21: perfil sócio-econômico e de FEE/RS – Fundação de Economia e Estatística/ RS.

* Até o momento da pesquisa, o dado não havia sido publicado.

Movimento semelhante verifica-se no comportamento do emprego. A expansão do nível de emprego formal foi de 43,2% no período de 1997 (quando o estoque de empregos era de 23.462) a 2003 (quando o estoque de empregos passa para 33.600), destacando-se a criação de 5.242 empregos formais entre 1999 e 2001, quando o CIAG começa a operar⁸⁵. Mais especificamente na indústria de transformação, eram 11.935 empregos formais, em 1999, crescendo para 16.284, em 2003, com expansão de 9% ao ano, acumulando 36,4% entre 1999 e 2003 (4.349 empregos formais). No período de 1997 a 2003, a expansão foi de 44,8%. O aquecimento da atividade econômica e industrial reflete-se, também, na expansão do PIB *per*

⁸⁵ Segundo o MTE/ RAIS, Gravataí contava com cerca de 34 mil empregos formais, em 1999, passando para 44 mil empregos, em 2002, representando expansão de 30%, no período. As taxas indicam ampla expansão, porém o MTE/RAIS aponta maior estoque de empregos.

capita (crescimento de 101,4% de 1997 a 2002): era de R\$ 6.040,00, em 1997, evoluindo para R\$ 7.396,00, em 1999, e para R\$ 12.167,00, no ano de 2002. Entretanto, é preciso considerar que as vantagens poderiam ser bem mais significativas se os padrões salariais de Gravataí acompanhassem os do ABC paulista.

Há impactos bastante significativos na receita tributária municipal (ver Tabela 8), embora a GMB tenha sido beneficiada com amplas vantagens fiscais, como já discutido. O dado é contundente: a receita tributária total do município evoluiu 209%, no período de 1997 a 2004, passando de R\$ 22 milhões para R\$ 69 milhões. O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) cresceu 206%, no mesmo período: R\$ 16 milhões, em 1997; R\$ 19 milhões, em 1999; R\$ 51 milhões, em 2004. Os tributos municipais mostram, também, amplo crescimento no período de 1997 a 2004: o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) expande-se em 164%; o Imposto sobre Transações de Bens Imobiliários (ITBI), 105%; o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), 207%; Taxas, 211%. Destaque-se a ampliação do ISSQN, tributo diretamente relacionado à atividade produtiva local. Ademais, o montante das compras locais realizadas pela montadora teria gerado a arrecadação de R\$ 680 milhões, em ICMS no estado, no período de 2000-2004 (Correio do Povo, 24.04.05, p.11).

Os novos recursos disponíveis ao governo municipal têm permitido o investimento em obras públicas. A pavimentação de vias públicas vem aumentando no município: no ano de 1998, foram pavimentados 10,5 Km de novas vias; em 2000, amplia-se para 33,9 Km; em 2002, cai para 22Km; e em 2004, volta a crescer para 35,5 Km. Apesar das oscilações no período, o nível anual de novas vias pavimentadas mantém-se em patamares superiores ao ano de 1998 (ver Gráfico 10). Vale notar que o dado relaciona-se também com a contingência das estratégias governamentais de uso dos recursos econômicos, porém, é a elevação da receita de tributos que permite o investimento em obras e serviços públicos, conforme a política governamental.

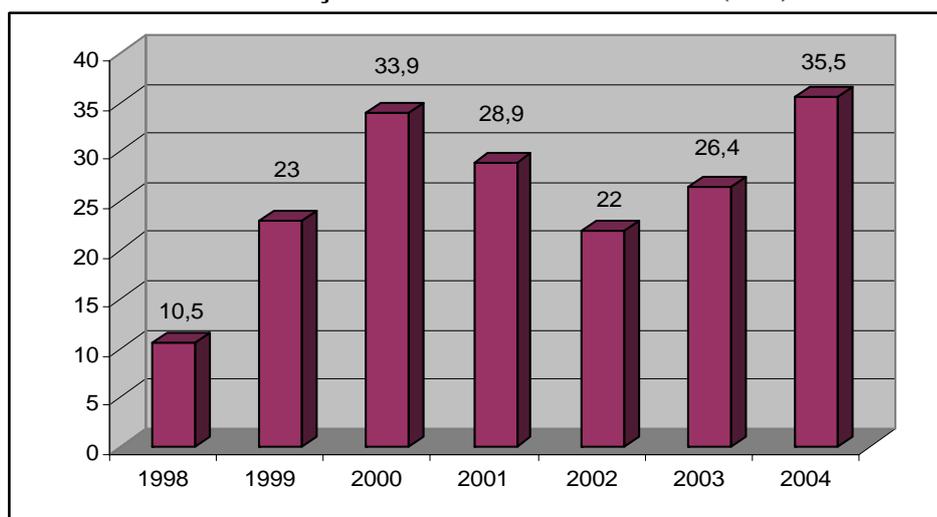
Tabela 8
Receita tributária no município de Gravataí em R\$ (1997-2004)

	IPTU	ITBI	ISSQN	Taxas*	IRRF	ICMS	Total
1997	1.477.173	708.188	2.435.778	979.856	-	16.792.405	22.393.400
1998	2.241.579	860.556	2.937.539	1.831.386	-	16.393.840	24.264.900
1999	2.357.652	1.032.329	2.832.635	1.826.420	-	19.200.297	27.249.333
2000	1.730.483	1.128.353	3.990.795	1.975.762	-	21.869.053	30.694.446
2001	1.978.625	1.034.586	4.462.795	2.071.178	-	26.297.554	35.844.738
2002	2.482.963	1.287.954	4.449.809	2.650.393	1.059.431	29.274.423	41.204.973
2003	2.568.264	1.454.882	5.939.744	-	1.337.099	42.657.047	53.957.036
2004	3.903.203	1.453.462	7.488.852	3.053.941	1.934.446	51.453.313	69.287.217
variação	164%	105%	207%	211%	83%	206%	209%

Fonte: Composição a partir de dados obtidos na Prefeitura Municipal de Gravataí/
Secretaria Municipal da Fazenda, 2005.

* Taxas de limpeza pública, de expediente, de cemitério, de bombeiro, de aluguel de imóvel público, de recolhimento de cães e de emissão de certidões.

Gráfico 10
Pavimentação em Gravataí - 1998-2004 (Km)



Fonte: Composição a partir de dados obtidos na Prefeitura Municipal de Gravataí/
Secretaria Municipal de Obras e Viação, 2005.

Outro aspecto de mudança no município refere-se à expansão do ensino superior no município, favorecendo a escolarização da população. Conforme a Tabela 9, há uma tendência, tanto no País, como no estado, de expansão das matrículas no ensino superior: no Brasil, as matrículas crescem 29,1%, no período de 2000 a 2002; no RS, 19,9%. Entretanto, no município de Gravataí a taxa é mais elevada: 36,6%. Eram 3.131 matrículas em 2000, passando para 4.277 em 2002. É possível relacionar tal expansão com o novo dinamismo da atividade produtiva local, requerendo novos profissionais qualificados e, ao mesmo tempo, possibilitando o investimento da população em educação⁸⁶.

Tabela 9
Matrículas no ensino superior no Brasil,
no Rio Grande do Sul e em Gravataí (2000-2002)

	2000	2001	2002	variação
Brasil	2.694.245	3.030.754	3.479.913	29,10%
RS	238.263	258.258	285.699	19,90%
Gravataí	3.131	3.190	4.277	36,60%

Fonte: Composição a partir de MEC/ INEP, 2004.

Resumidamente, tem-se que a presença da montadora reflete-se em significativa expansão de recursos sociais e econômicos no município hospedeiro: expansão da receita tributária, elevação geral do nível de emprego, aumento das atividades industriais, comerciais e de serviços, possibilidade de realização de novos investimentos e gastos públicos em proveito da população local, estímulo ao ensino superior, entre outros. Um investimento dessa dimensão representa mudanças locais para além do espaço fabril, ainda que em contexto de guerra fiscal e de concessão de amplos benefícios públicos.

⁸⁶ Gravataí conta com a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e com a Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos (FACENSA), ambas são instituições de ensino superior privadas.

O novo pólo automobilístico de Gravataí está, também, a repercutir sobre o setor metal-mecânico, para além das fronteiras municipais. O setor metal-mecânico e a indústria automotiva têm relativa tradição no Rio Grande do Sul. Até a instalação da Fiat em Betim (MG), na década de 1970, o estado detinha a segunda maior indústria metal-mecânica do Brasil, atrás apenas do estado de São Paulo. As primeiras empresas foram fundadas no final do século XIX. A expansão e a consolidação do setor metal-mecânico gaúcho ocorreu na década de 1950, voltando-se para a produção de implementos agrícolas e de veículos pesados (GCARS, 1999; GRAZIADIO, 1998). Ao final da década de 1990, o Rio Grande do Sul contava com diferentes montadoras de caminhões, de ônibus e de implementos agrícolas, com uma ampla cadeia de fornecedores de peças e acessórios automotivos - constituída de 283 empresas e de 11.553 trabalhadores – e com um expressivo parque metal-mecânico – 9.986 empresas e 108.643 trabalhadores (Fonte: RAIS/ MTE, 1999)⁸⁷. O parque industrial gaúcho, embora detivesse empresas fornecendo para montadoras do centro do País e atuando no mercado de reposição de peças automotivas, carecia, para completar-se, de montadoras de veículos leves. Estas exigem menores preços em maiores escalas de produção do que as montadoras de veículos pesados, bem como requerem maior qualidade e competitividade do que o mercado de reposição de peças. Como já sustentado, a GMB apóia-se em ampla flexibilidade organizacional e em tecnologias da informação, bem como compete em mercados globais nos quais a pressão pela redução de custos e de preços é intensa, instituindo novos requisitos de competitividade relativamente aos seus fornecedores.

Conforme o GCARS (1999)⁸⁸, no ano de 1998 - momento anterior à instalação da

⁸⁷ Outras fontes indicam que o setor de autopeças gaúcho seria constituído por 200 empresas no ano de 1999 (GCARS, 1999).

⁸⁸ O projeto desenvolvido pelo GCARS, no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, caracterizou, no momento imediatamente anterior à operação do Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG), a situação financeira, organizacional, tecnológica e logística do setor automotivo no Rio Grande do Sul, permitindo constatar as forças e limites das empresas locais para fornecer ao complexo. A pesquisa apóia-se em uma amostra de 83 empresas gaúchas de autopeças (41,3% do total de empresas cadastradas na base de dados do projeto), envolvendo 18.376 trabalhadores.

GMB em Gravataí - o setor de autopeças no Rio Grande do Sul caracterizava-se, predominantemente, por pequenas e médias empresas, com até 499 funcionários (83% das respostas), de capital exclusivamente nacional (91% das empresas respondentes). O faturamento bruto anual de 67% das empresas chegava até R\$ 10 milhões. Os dados revelam que o setor contava com escassos recursos financeiros para enfrentar o desafio da reestruturação e da capacitação para atender os padrões globais exigidos pelo CIAG, assim como que o Regime Automotivo de 1995 não havia promovido a desnacionalização do setor no estado, diferentemente do que se verificou no estado de São Paulo (LEITE, 2000; POSTHUMA, 2000). Quanto à situação de mercado do setor, o mesmo estudo (GCARS, 1999) mostra que as empresas pesquisadas inserem-se notadamente no II e no III níveis da cadeia automotiva nacional, sendo poucas as que participavam dos elos mais nobres da cadeia (I nível de fornecimento). Os principais produtos fabricados eram, pela ordem: a) químicos, plásticos e borrachas; b) conformados e usinados; c) direção, suspensão e freios; d) fundidos; e) motor e transmissão; f) eletro-eletrônicos. Os principais clientes apontados pelas empresas foram autopeças, seguidos por outras indústrias, montadoras de caminhões, montadoras de automóveis, máquinas agrícolas, montadoras de ônibus e sistemistas/ moduleiros. Neste caso, as empresas forneciam predominantemente para outras empresas de autopeças (de I nível) e para montadoras de veículos pesados. É digno de nota o fato de que os segmentos mais nobres – direção, suspensão e freios e motor e transmissão – não constituíam os principais produtos fornecidos.

A competitividade do setor também foi diagnosticada, em termos de custos e de qualidade do produto. Aspecto central para a competitividade na cadeia automotiva, os custos de produção e os preços dos produtos eram uma das principais dificuldades do setor no estado naquele ano: 60% das empresas já haviam perdido contratos devido aos preços praticados. A qualidade era considerada pelas empresas a principal vantagem competitiva relativamente aos

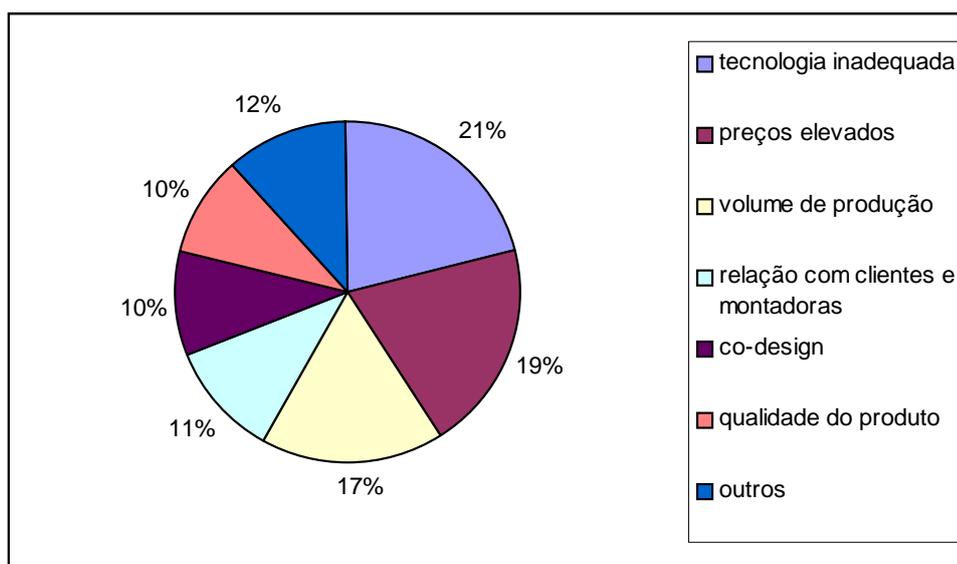
concorrentes no âmbito nacional, seguida do prazo de entrega e, somente depois, viria o preço. A certificação de qualidade, fundamental para o ingresso nos elos mais nobres da cadeia, apresentava a seguinte situação: 48% detinham certificação ISO 9000 e 45% encontravam-se em fase de certificação ou tinham planos futuros de obter o certificado, porém apenas 14% detinham certificação QS 9000. No que se refere ao retrabalho, apenas 28% das empresas declararam taxas de desperdício de peças de até 1% (nível satisfatório de qualidade) e 30% declararam taxas de 1% a 3% de desperdício (nível relativamente alto para o setor). O diagnóstico mostra ainda que, em média, 31% dos custos das empresas referem-se aos funcionários, 49% aos insumos e 20% às instalações, indicando participação ainda relativamente elevada dos custos com mão-de-obra e baixo grau de automação e de tecnologias mais avançadas de produção. Embora necessitasse de avanços relativamente à qualidade do processo produtivo, os preços seriam o ponto fraco na competitividade do setor. A baixa escala de produção, própria do fornecimento para montadoras de veículos pesados, conjugada com baixo nível de automação, refletiram-se em preços elevados. Os dados mostram a necessidade das empresas capacitarem-se para fornecer ao CIAG, exigindo *investimento* em tecnologia para expansão da escala de produção e para a redução dos custos de produção. Todavia, a predominância de PMEs (Pequenas e Médias Empresas) com escassos recursos e a inexistência de tradição de ações em rede, ou associativas, abre uma clara demanda às instituições sociais e políticas locais, em termos da promoção de novas capacidades ao setor.

Conforme a pesquisa, as empresas tendiam a enfrentar seus problemas de produto e de processo com recursos próprios ou mediante parcerias episódicas com os clientes e com os fornecedores, sendo apenas 2% das parcerias relativas a projetos conjuntos na área de engenharia (desenvolvimento tecnológico). À época, as empresas apontaram inadequação da tecnologia utilizada, preços elevados e baixo volume de produção, como seus principais

problemas para o fornecimento às novas montadoras e sistemistas (vide Gráfico 11), reforçando a necessidade de reestruturação das empresas e de investimento para o ajuste aos padrões internacionais de custos, qualidade, quantidade e preço (CQQP). Note-se que 89% das empresas declararam ter alguma necessidade a preencher para o fornecimento de nível global. No entanto, conforme o estudo, as instituições sociais e políticas (associações empresariais, universidades, centros de pesquisa, governos) desempenhavam papel secundário na promoção de capacidades organizacionais e tecnológicas das empresas, revelando-se débeis para atender as necessidades do setor. Por outro lado, as empresas locais consideravam o conhecimento da cultura produtiva nacional, a logística e a infra-estrutura produtiva já montada como vantagens *vis-à-vis* os fornecedores globais. Um achado de pesquisa é o de que as empresas já eram bastante ágeis nas entregas: 72% já realizavam entregas diárias ou semanais (um requisito global).

Gráfico 11

Dificuldades das empresas locais para fornecimento global



Fonte: Composição a partir de GCARS (1999).

Portanto, eram poucas as empresas preparadas para fornecer nos padrões globais exigidos pelas montadoras de veículos leves, demandando-se ações institucionais para a promoção dos processos de reestruturação necessários à integração ao CIAG. A passividade das instituições locais face à heterogeneidade do setor de autopeças no estado joga para o mercado as chances de reestruturação e de ingresso na cadeia. Neste caso, estratégias competitivas isoladas – quando muito, parcerias com clientes ou com fornecedores - e os recursos econômicos e sociais de cada organização ganham força como fatores que contribuem na definição das chances de sucesso das empresas locais no ajuste aos padrões globais de competitividade.

A presença da *General Motors* em Gravataí, tomada como expressão do processo de globalização, está a gerar diferentes mudanças no setor metal-mecânico local, ainda que as ações institucionais sejam limitadas e seletivas, no que se refere à reestruturação do setor. Como será discutido no próximo capítulo, dedicado ao exame da reestruturação em fornecedores locais, empresas vêm-se reestruturando e capacitando, a partir de recursos próprios e de parcerias episódicas com clientes e com fornecedores, bem como de estratégias competitivas de aproveitamento de “vantagens locais” (conhecimento da cultura produtiva, logística, infra-estrutura), tendo em vista atender padrões globais de fornecimento.

Como já referido, há níveis de fornecimento na cadeia automotiva: no primeiro, estão as sistemistas, localizadas no condomínio industrial e parceiras globais da montadora, bem como outros fornecedores de sistemas, de peças, insumos e serviços auxiliares; no segundo, estão fornecedores de componentes, peças e conjuntos para os fornecedores de primeiro nível, já instaladas na região (empresas locais) e fora dela (outros estados e exterior); e no terceiro nível, estão fornecedores de peças, de insumos e de matéria-prima para as empresas de segundo nível, geralmente locais embora haja também empresas “externas” (de outros estados e mesmo do exterior). Conforme informantes da montadora, o número de fornecedores

gaúchos (peças, insumos, serviços) conectados aos diferentes níveis do CIAG passou de 69 empresas, no ano de 2000, para 462 empresas, em 2003, e para 486 empresas, em 2004, apresentando uma tendência de substituição gradativa de fornecedores de outros estados por empresas locais, à medida que estas se adaptem aos padrões de exigência do novo pólo industrial. Por outro lado, a participação dos fornecedores locais no Complexo é, ainda, relativamente baixa: 28%, em 2004⁸⁹. Existe, pois, amplo espaço para a inserção de fornecedores locais na cadeia, desde que haja a capacitação dos mesmos, tendo em vista as referências produtivas e competitivas globais requeridas pela montadora.

Neste sentido, constata-se a *expansão da indústria metal-mecânica local*, particularmente em certos municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre, onde estão concentrados os novos fornecedores da GMB, especialmente no segundo e no terceiro nível da cadeia produtiva, como se pode verificar na Tabela 10. O próprio estado do Rio Grande do Sul experimentou crescimento consistente do setor metal-mecânico, no período de 1999 a 2002, cujo número de estabelecimentos expandiu-se em 19,9% e o de trabalhadores em 19,8%. Porém, os dados da base RAIS/ MTE indicam que a expansão do setor é concentrada nos municípios de Gravataí, de Canoas, de Cachoeirinha, de Novo Hamburgo e de São Leopoldo, cujas taxas de crescimento do número de trabalhadores – e em alguns casos de estabelecimentos - foram superiores à expansão estadual. Tratam-se de municípios que já detinham um parque metal-mecânico relativamente tradicional e expressivo: todos já contavam com mais de 200 empresas e com um total de mais de 2000 trabalhadores em empresas de atividade metalúrgica ou mecânica, no ano de 1999.

⁸⁹ Segundo a direção da montadora, o volume de compras da montadora junto a fornecedores locais teria atingido R\$ 3,8 bilhões, no período de julho de 2000 a julho de 2005 (Correio do Povo, 11.11.05, p.12).

Tabela 10
Evolução do número de estabelecimentos e de trabalhadores no setor
metal-mecânico em municípios selecionados (1999-2002)

	Estabelecimentos*			Trabalhadores		
	1999	2002	Variação (%)	1999	2002	Variação (%)
RS	9986	11974	19,9	108643	130187	19,8
Alvorada	171	179	4,7	502	506	0,8
Cachoeirinha	256	278	8,6	3434	4578	33,3
Campo Bom	102	133	30,4	1207	1556	28,9
Canoas	382	510	33,5	4859	6584	35,5
Eldorado do Sul	28	32	14,3	291	3338	1047,1
Esteio	158	174	10,1	533	1098	106,0
Glorinha	6	10	66,7	8	81	912,5
Gravataí	311	412	32,5	4429	5533	24,9
Guaíba	64	90	40,6	824	974	18,2
Novo Hamburgo	531	579	9,0	5237	6766	29,2
Porto Alegre	1298	1406	8,3	13313	11102	-16,6
São Leopoldo	305	387	26,9	5615	6845	21,9
Sapucaia do Sul	163	208	27,6	2486	2639	6,2
Viamão	93	120	29,0	396	455	14,9

Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

* Inclusive empresas sem empregados (RAIS Negativa).

Outros municípios também apresentaram crescimento do parque metal-mecânico, embora com parques industriais menos expressivos e tradicionais (até 200 empresas e até 2000 trabalhadores, em 1999) e, em certos casos, tenham experimentado expansão menor do que a média estadual. Os municípios de Campo Bom e de Glorinha expandiram-se acima das taxas estaduais para estabelecimentos e trabalhadores, enquanto Eldorado do Sul e Esteio experimentaram expansão do nível de emprego bem acima da média estadual, ainda que tenham partido de níveis pouco significativos de estabelecimentos e de trabalhadores. Os municípios de Guaíba, de Sapucaia do Sul e de Viamão experimentaram crescimento do emprego inferior ao nível estadual, embora o número de estabelecimentos tenha crescido significativamente, o que indica a abertura predominante de pequenas empresas. Alvorada não

apresentou variação importante. Malgrado conte com expressivo parque industrial (o maior entre os municípios selecionados), Porto Alegre apresentou redução do nível de emprego e baixa expansão do número de estabelecimentos, talvez pela transferência de unidades produtivas para outros municípios com concentração de atividades de serviços de apoio à indústria e de gestão na capital e pelo enxugamento/ reestruturação do seu parque industrial.

É preciso considerar que essa expansão decorre, também, de exportações e da produção voltada para implementos agrícolas. Contudo, a competição em mercados externos também se relaciona ao processo de globalização e de capacitação das empresas para atuar em mercados internacionais. A competitividade externa das empresas vincula-se à reestruturação, visando ao fornecimento para a indústria automobilística, com padrões mundiais de custos, prazos e qualidade. Considere-se também que a expansão da produção aplicada a implementos agrícolas concentra-se no pólo metal-mecânico de Caxias do Sul.

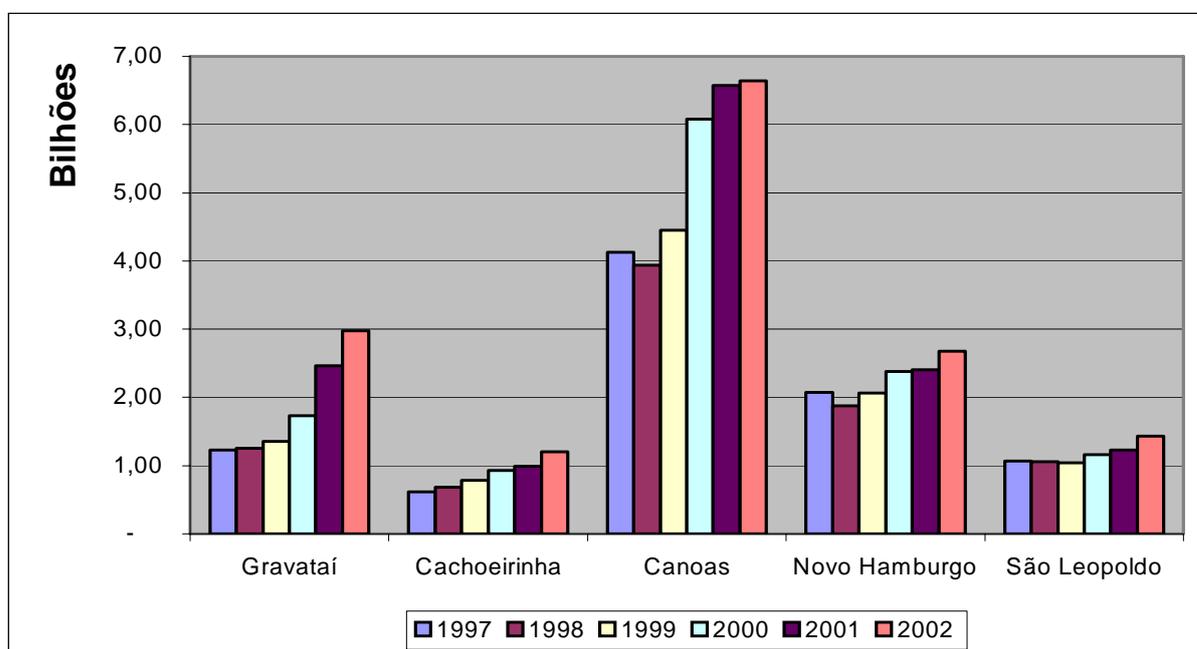
Assim, pode-se considerar que a presença do CIAG implicou em expansão do setor metal-mecânico local, mais nitidamente em certos municípios. Para examinarem-se outros indicadores de mudanças relacionadas ao CIAG, selecionar-se-ão os municípios de Gravataí, de Cachoeirinha, de Canoas, de Novo Hamburgo e de São Leopoldo, em razão de apresentarem parque metal-mecânico expressivo (mais de 200 estabelecimentos e mais de 2000 trabalhadores) e de apresentarem taxas de crescimento do emprego superiores à taxa estadual. Tais critérios visam a focar a análise nos municípios nos quais o CIAG promoveu efeitos mais contundentes.

A expansão da atividade industrial nos municípios selecionados reflete-se em crescimento econômico, traduzido na evolução do PIB a preços de mercado, notadamente após o ano de 2000 (vide Gráfico 12). No caso de Gravataí, o PIB total, que era de R\$ 1,3 bilhão em 1999, atinge R\$ 2,9 bilhões, no ano de 2002 (123%). O município vizinho de Cachoeirinha, embora com base econômica menos expressiva, mostra expansão importante:

de R\$ 0,7 bilhão, em 1999, para R\$ 1,2 bilhão, em 2002 (71%). A também cidade vizinha Canoas, maior PIB entre os municípios selecionados, passa de R\$ 4,4 bilhões em 1999 para R\$ 6,6 bilhões em 2002 (50%). Os municípios de Novo Hamburgo e de São Leopoldo experimentam expansão de, respectivamente, R\$ 2 bilhões e R\$ 1 bilhão, no ano de 1999, para R\$ 2,6 bilhões (crescimento de 30%) e R\$ 1,4 bilhão (ganho de 40%), no ano de 2002⁹⁰.

Gráfico 12

Evolução do PIB a preços de mercado em municípios selecionados – 1997 a 2002 (R\$)



Fonte: Fundação de Economia e Estatística/ RS. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>>.

Acesso em: março de 2005.

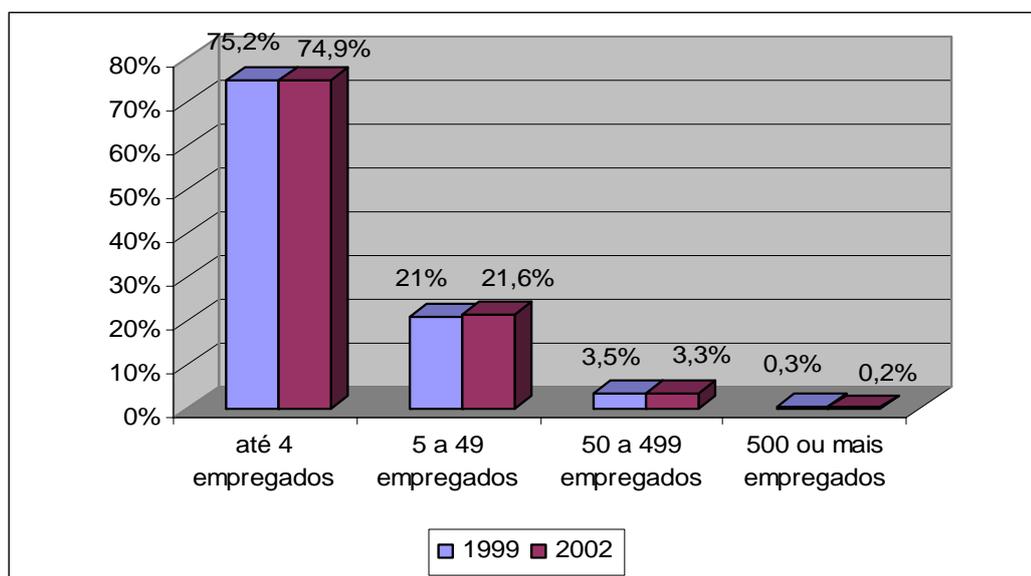
A expansão do número de estabelecimentos reflete-se em mudanças na composição do setor, em termos do porte das empresas. Consta-se que o número de pequenas empresas tende a crescer mais rapidamente do que as médias e grandes empresas. No período de 1999 a 2002, as microempresas (até 4 empregados) passaram de 1352 para 1685 estabelecimentos,

⁹⁰ Para que se tenha como referência, o PIB do Rio Grande do Sul a preços de mercado evoluiu de R\$ 75 bilhões, em 1999, para R\$ 108 bilhões, em 2002 – expansão de 44% no período. No período de 1999 a 2002, o PIB per capita do Rio Grande do Sul passou de R\$ 7,5 mil para R\$ 10,4 mil; de Gravataí passou de R\$ 5,9 mil para R\$ 12,1 mil; de Cachoeirinha passou de R\$ 7,3 mil para 10,8 mil; de Canoas passou de R\$ 14,7 mil para R\$ 21,1 mil; de Novo Hamburgo passou de R\$ 8,7 mil para R\$ 11 mil; e de São Leopoldo passou de R\$ 5,4 mil para 7,1 mil.

com crescimento de 24%. As pequenas empresas (5 a 49 empregados) expandiram-se em 28%, passando de 378 para 485 estabelecimentos, no período. As médias empresas evoluíram de 63 para 75 estabelecimentos (variação de 19%) e permaneceram 5 grandes empresas (500 ou mais empregados) no setor, no período de 1999 a 2002. Como se verifica no Gráfico 13, aquele movimento reflete-se em tendência de expansão da participação das pequenas empresas na composição do setor nos municípios mais afetados pela presença do CIAG (significavam 21% em 1999 e 21,6% em 2002), paralelamente a uma leve retração da proporção de micro (representavam 75,2% em 1999 e 74,9% em 2002), de médias (3,5% em 1999; 3,3% em 2002) e de grandes empresas (0,3% em 1999; 0,2% em 2002), na composição do setor.

Gráfico 13

Evolução do tamanho dos estabelecimentos na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002



Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

Tais tendências reforçam as demandas por apoio institucional ao setor, tendo em vista os escassos recursos econômico-sociais das micro e pequenas empresas (tecnologia, capital,

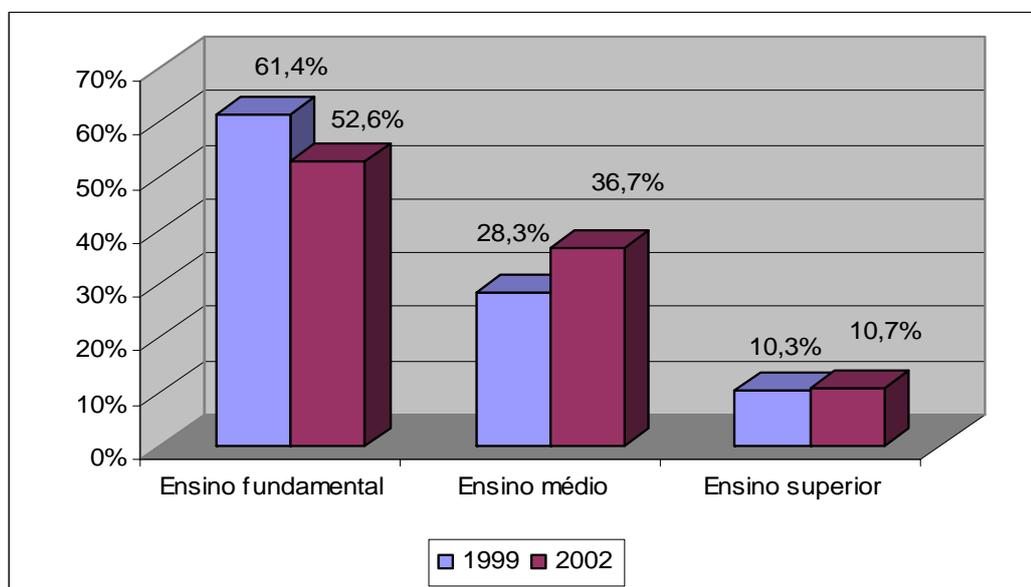
valor agregado, acesso a mercados, informação) para fornecer aos elos mais nobres da cadeia automotiva, seja no I, seja no II, seja no III nível. Esse ponto será retomado no Capítulo 4.

A presença do CIAG vem implicando, também, em mudanças no *perfil da mão-de-obra* no setor metal-mecânico nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo. Observam-se impactos positivos na escolaridade e tendências de alteração na composição etária e na distribuição por sexo da mão-de-obra, indicando mudanças no mercado de trabalho local. Em todos os níveis de instrução houve crescimento do número de trabalhadores: com nível fundamental, eram 68695 trabalhadores em 1999, passando para 74679 trabalhadores em 2002; com nível médio, eram 29661 trabalhadores em 1999, passando para 44192 em 2002; e com nível superior, eram 10285 trabalhadores em 1999, passando para 11860 em 2002. Contudo, a expansão do número de trabalhadores com níveis médio e superior de ensino foi proporcionalmente mais rápida do que com nível fundamental, alterando claramente a composição dos níveis de instrução no setor. Embora a maioria dos trabalhadores no setor ainda tenha nível fundamental de instrução (61% em 1999; 52% em 2002), cresce expressivamente a participação do nível médio (28% em 1999; 36% em 2002) e cresce levemente a participação do nível superior de ensino (10,3% em 1999; 10,7% em 2002) na composição do setor (ver Gráfico 14).

O dado indica que à proporção que se integrem à cadeia de fornecimento ao CIAG, ou que se reestruturem para vir a fornecer, as empresas locais introduzem novos métodos e tecnologias, exigindo a escolarização da mão-de-obra. Como já analisado, outro aspecto significativo da elevação da escolaridade é o de que tal movimento expressa o uso de mão-de-obra que poderia deter maiores habilidades cognitivas e capacidade de reflexão sobre o processo produtivo, favorecendo a cidadania no trabalho. Ademais, como supramencionado, a maior escolaridade é um fator, entre outros, que tenderia a favorecer a organização sindical, na indústria.

Gráfico 14

Evolução da instrução dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002

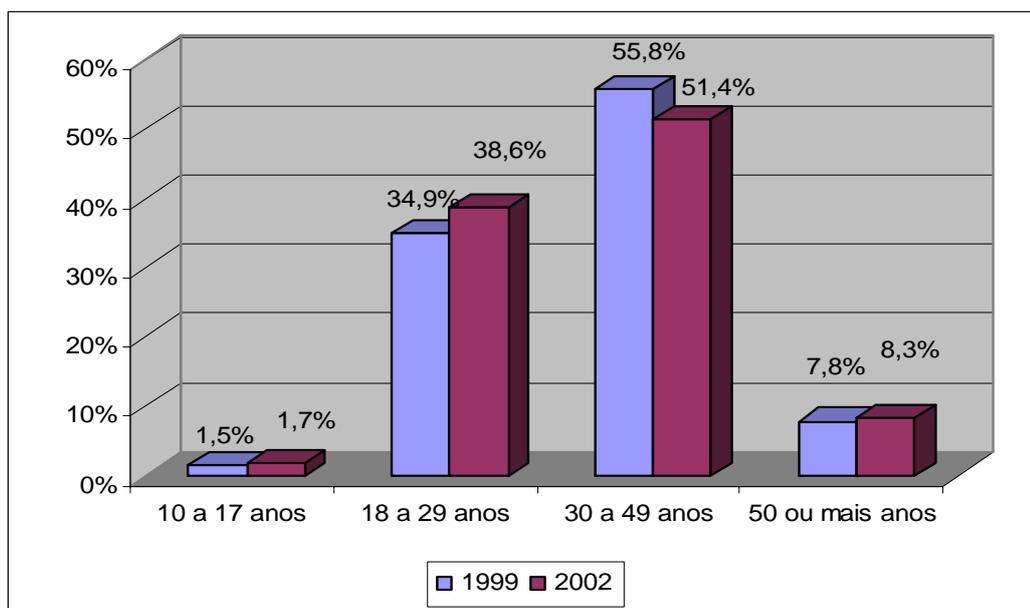


Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

Há tendência de mudança na composição etária da mão-de-obra no setor metal-mecânico, nos municípios selecionados (ver Gráfico 15): crescem mais os extremos do que a faixa etária intermediária. Os jovens de 10 a 17 anos, que representavam 1,5% da mão-de-obra do setor no ano de 1999, passaram a significar 1,7% em 2002. A participação dos trabalhadores de 18 a 29 anos elevou-se de 34,9%, em 1999, para 38,6%, em 2002. A participação da faixa etária intermediária (30 a 49 anos de idade) reduziu-se de 55,8%, em 1999, para 51,4%, em 2002, mantendo-se como a de maior participação na composição do setor, nos municípios selecionados. Os trabalhadores na faixa de 50 anos ou mais de idade aumentaram a participação na composição do setor: 7,8% em 1999; 8,3% em 2002. Chama a atenção que todas as faixas etárias experimentaram crescimento do número de empregados, ainda que variavelmente: de 10 a 17 anos eram 344 trabalhadores, em 1999, passando para 522, no ano de 2002; de 18 a 29 anos, eram 8232 em 1999 e 11682 em 2002; de 30 a 49 anos,

eram 13143 em 1999 e 15574 em 2002; e com 50 anos ou mais, eram 1851 em 1999 e 2524 em 2002.

Gráfico 15
Evolução das faixas etárias dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002



Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

Os diferentes ritmos de evolução das faixas etárias podem estar relacionados a um paradoxo: por um lado, a reestruturação das empresas locais (novas tecnologias, programas de qualidade, processos de certificação, polivalência, trabalho em equipe e outros aspectos) exige a escolarização da mão-de-obra, favorecendo não apenas a contratação de jovens egressos do sistema de ensino, como também políticas de escolarização da mão-de-obra já contratada nas empresas (o que será analisado no próximo capítulo); por outro lado, a manutenção de funções apoiadas em qualificações “tradicionais”, obtidas pela experiência profissional sem exigências de escolaridade (treinamento informal/ empírico), especialmente nas pequenas empresas que se integram na periferia da cadeia produtiva (III nível de fornecimento),

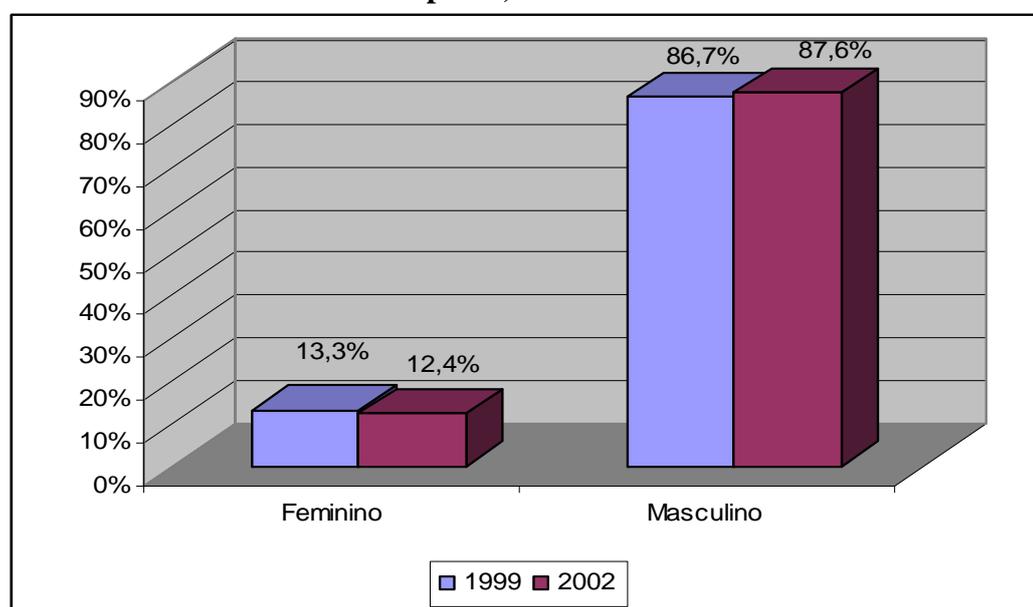
favorece oportunidades aos trabalhadores mais velhos e mais experientes. Seria pertinente acompanhar a questão sobre se tais qualificações tenderão a extinguir-se, conforme as empresas periféricas na cadeia venham a reestruturar-se, expulsando os trabalhadores mais velhos e menos instruídos (CARDOSO, 2000), ou se os novos arranjos manterão funções no chão-de-fábrica que não demandarão níveis mais elevados de instrução, especialmente nos níveis periféricos da cadeia produtiva (LEITE, 2003). O fato é que trabalhadores mais velhos, com maior ou com menor escolaridade, têm sido, em certa medida, valorizados face à expansão do setor, isto é, a idade não vem impedindo o ingresso no setor, desde que o trabalhador detenha as habilidades requeridas.

No que se refere ao sexo dos trabalhadores, os dados revelam propensão à redução da participação feminina na composição da mão-de-obra no setor. As mulheres representavam 13,3% da mão-de-obra do setor em 1999, passando para 12,4% em 2002. Os homens, que representavam 86,7% da mão-de-obra no ano de 1999, tiveram a participação elevada para 87,6%, em 2002 (Gráfico 16). Cumpre observar que o nível de emprego elevou-se para ambos os sexos, porém, as chances para os homens foram maiores do que para as mulheres: eram 3137 mulheres em 1999 e 3777, em 2002 (crescimento de 20,4%); eram 20437 homens em 1999 e 26535, em 2002 (crescimento de 29,8%).

Pode-se conjecturar que as menores chances para as mulheres decorram, talvez, da redução de funções administrativas face à reestruturação das empresas locais, com maior oferta de emprego em funções de chão-de-fábrica, consideradas “masculinas” no contexto da cultura do setor, bem como da oferta de trabalho informal para as mulheres, nas micro e pequenas empresas. As referências de produção e de competitividade globais e a reestruturação das empresas locais não vêm mudando a cultura predominantemente masculina no setor-metal mecânico local, embora episodicamente algumas empresas venham favorecendo o ingresso de mulheres em certas funções e atividades, como será discutido no

próximo capítulo. Novas tecnologias, por exemplo, que reduzem o esforço físico e requerem maiores capacidades reflexivas, criam oportunidades de uso de trabalho feminino que, todavia, muitas vezes, deixam de se materializar por restrições de ordem ideológica e cultural que orientam estratégias gerenciais.

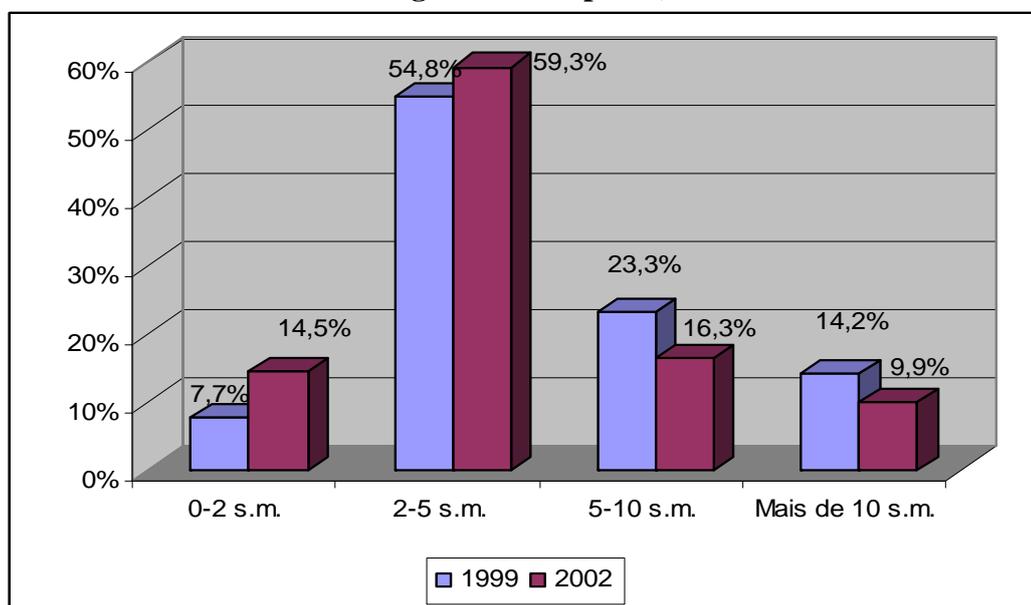
Gráfico 16
Evolução da composição por sexo dos trabalhadores na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002



Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

Há mudanças nas *relações de trabalho e de emprego* no setor. Como mostram os dados sobre o número de estabelecimentos, sobre o emprego e sobre o PIB, há evidências de que o novo pólo automobilístico de Gravataí desencadeou efeitos positivos na atividade produtiva no setor metal-mecânico local, concentrados nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo. No entanto, a expansão observada contrasta com o que ocorre com o rendimento dos trabalhadores (ver Gráfico 17).

Gráfico 17
Evolução das faixas de remuneração dos trabalhadores (em salários mínimos) na indústria metal-mecânica em municípios selecionados (Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo) – 1999-2002



Fonte: Composição a partir de RAIS/ MTE, 1999 e 2002.

As faixas de menor remuneração aumentaram a participação na composição do setor metal-mecânico local, enquanto as faixas de maior remuneração reduziram a participação: os trabalhadores na faixa de 0-2 salários mínimos representavam 7,7% da mão-de-obra no setor em 1999 e 14,5% em 2002; na faixa de 2-5 salários mínimos representavam 54,8% em 1999 e 59,3% em 2002; na faixa de 5-10 salários mínimos representavam 23,3% em 1999 e 16,3% em 2002; e na faixa de mais de 10 salários mínimos representavam 14,2% em 1999 e 9,9% em 2002. Os novos empregos no setor estão concentrados nas faixas de menor remuneração, observando-se inclusive queda do número de trabalhadores nas faixas de maior rendimento: na faixa de 0-2 salários mínimos, eram 1615 trabalhadores em 1999 e 3925 no ano de 2002; na faixa de 2-5 salários mínimos eram 11429 trabalhadores em 1999 e 16087 em 2002; na faixa de 5-10 salários mínimos, eram 4851 trabalhadores e 4423 em 2002; e na faixa de mais de 10 salários mínimos, eram 2949 trabalhadores em 1999 e 2675 em 2002. É preciso referir

que o salário mínimo nacional (referência no cálculo das faixas de remuneração) foi reajustado em 17% no período, significando que todas as faixas tiveram elevação dos salários, em valores absolutos.

O aumento do número de trabalhadores nas faixas de menor rendimento parecem dever-se ao fato de que os novos empregos criados pela expansão do setor tenderiam a oferecer remuneração nessas faixas, posto que seriam recrutados trabalhadores que ingressam nos primeiros níveis de carreira nas empresas. Em outros termos, o que o dado indicaria não é a redução dos salários dos trabalhadores já empregados (como mostram os reajustes nas Convenções Coletivas de Trabalho – que serão analisadas a seguir - e no salário mínimo), mas a oferta de novos empregos nas faixas de menor rendimento, relacionada às pressões por redução de custos, trazidas pela montadora.

Outros aspectos das relações de trabalho e de emprego mostram-se sem alterações significativas, tais como o tipo de vínculo empregatício dos trabalhadores e a carga horária semanal de trabalho. O trabalho temporário e os contratos por prazo determinado formais quase não são utilizados no setor. Em 1999, do total de 23574 trabalhadores nos municípios selecionados, apenas dois tinham contratos temporários. Em 2002, do total de 30306 trabalhadores, somente 23 tinham contratos temporários. O trabalho em tempo parcial mantém-se pouco significativo, como mostra o dado sobre a carga horária semanal de trabalho: eram 436 trabalhadores com carga horária de até 40h, em 1999, passando para 511 trabalhadores em 2002 (RAIS/ MTE, 1999 e 2002). Assim, a expansão do setor mantém como regra o contrato por prazo indeterminado e a carga horária plena, apesar de que possa haver: a contratação de trabalhadores com vínculo informal, especialmente nas pequenas empresas; o uso da terceirização; e a dispensa e recontração de trabalhadores com contrato por prazo indeterminado, conforme as oscilações na demanda do mercado e da produção.

Os dados sobre o tempo no emprego refletem não apenas o ingresso de mão-de-obra no setor, mas também certa tendência à estabilização da mão-de-obra. Observa-se que eram 13367 trabalhadores com até 35,9 meses no emprego em 1999, passando para 18617, em 2002; eram 3316 trabalhadores no intervalo de 36 a 59,9 meses no emprego em 1999, passando para 3147, em 2002; e eram 6887 trabalhadores com 60 meses ou mais no emprego em 1999, passando para 8560, em 2002 (RAIS/ MTE, 1999 e 2002). O aumento do número de trabalhadores com até 35,9 meses decorre das contratações recentemente realizadas, paralelamente à expansão do número de trabalhadores com 60 meses ou mais no emprego, indicando tendência à manutenção da mão-de-obra já empregada. Pode-se conjecturar que as empresas vêm desenvolvendo, como tendência, estratégias de manutenção e de estabilização da mão-de-obra, em razão da expansão da atividade produtiva e da escala de produção e da demanda por recursos humanos, com a presença da montadora.

Em resumo, os dados até aqui apresentados mostram mudanças e tendências no setor metal-mecânico local relacionadas à presença do CIAG. Constata-se incremento significativo da atividade produtiva no setor, concentrada nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo (estabelecimentos, emprego, PIB), todos vizinhos à planta e detentores de um parque industrial relativamente expressivo. O ingresso das empresas locais nos diferentes níveis da cadeia produtiva faz-se mediante processos de ajuste aos padrões globais de fornecimento requeridos pelo CIAG. Daí, decorreriam demandas por uma mão-de-obra mais instruída, constituindo um ganho para os trabalhadores.

Um achado é que mais jovens são recrutados. Entretanto, chances de recrutamento têm sido oferecidas aos trabalhadores mais experientes (mais de 50 anos de idade), relativizando a idéia de que os trabalhadores mais velhos estariam necessariamente excluídos do mercado de trabalho, no contexto de produção flexível (CARDOSO, 2000). Contudo, é provável que tais trabalhadores sejam deslocados para empresas que executem atividades mais simples, com

menor tecnologia e valor agregado, em elos menos nobres da cadeia produtiva. As novas gerações de trabalhadores, que já ingressam no mercado de trabalho com qualificações ajustadas aos sistemas de produção flexível, deverão conviver com processos de permanente ajuste às novas funções, tarefas e tecnologias introduzidas no setor. Outro aspecto interessante é que, ao contrário do que se poderia supor, as mulheres permanecem com menores chances de ingresso no setor do que os homens, mantendo-se a cultura predominantemente masculina nessas empresas.

As relações de emprego revelam mudanças. Uma desvantagem para os trabalhadores é que os novos contratados percebem rendimentos em faixas salariais menores – notadamente 2-5 salários mínimos - em razão das pressões por baixo custo exercidas pela montadora, com base na sua estratégia de competição por volume de produção e redução de custos. Por outro lado, há, crescentemente, a introdução de formas de remuneração variável nas empresas, constituindo acréscimos importantes aos salários. Ademais, o setor permanece caracterizado pelo contrato de trabalho por prazo indeterminado e com carga horária plena.

As *convenções coletivas de trabalho* são também reveladoras sobre a natureza e a extensão das mudanças recentes nas relações de trabalho e de emprego e as conseqüentes vantagens e desvantagens aos trabalhadores. Examinou-se a evolução das convenções, no período de 1999 a 2003/2004, pactuadas entre o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Rio Grande do Sul (SINMETAL) e os sindicatos de trabalhadores metalúrgicos de Gravataí – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Gravataí (SMG) - e de Porto Alegre - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Porto Alegre (SMPA), que representa os trabalhadores nos municípios de Porto Alegre, Cachoeirinha, Alvorada, Viamão, Eldorado do Sul e Guaíba (vide Quadro 5).

Quadro 5
Mudanças nas convenções coletivas de trabalho (1999-2003)

CLÁUSULAS	1999 GRAVATAÍ E PORTO ALEGRE	2003-2004 GRAVATAÍ	2003 PORTO ALEGRE
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS			
Reajuste salarial	4.15% linear, até um limite de R\$56,44	<u>Em 01.05.03</u> : 38% sobre o salário de 01.05.00, até o limite de R\$334,40 (mês) ou R\$1,52 (hora) em comparação com maio de 2002; <u>em 01.09.03</u> : 41% sobre 01.05.00.	<u>Em 01.05.03</u> : 14% sobre o salário de 01.05.02, até o limite de R\$334,40 (mês) ou R\$1,52 (hora); <u>em 01.07.03</u> : 18% sobre 01.05.02
Salário normativo	R\$248,60 mensais R\$1,13 hora	<u>Até 200 empregados</u> : R\$1,70 (hora) em 01.05.03 e R\$1,74 em 01.03.04; <u>acima de 200 empregados</u> : R\$1,80 em 01.05.03 e R\$1,84 em 01.03.04	R\$1,76 (hora), passando para R\$1,81 em 01.01.04
Antecipação salarial	Nada consta	2%, em 01.03.04, do reajuste previsto para 01.09.04	2,5%, em 01.01.04, do previsto para 01.05.04
Gratificação natalina	50% do 13 salário no gozo de férias	50% do 13 salário no gozo de férias anuais, bem como de férias coletivas	Mantida
Aprendizes do SENAI	Garantido 1 s.m. aos estagiários na segunda fase do curso	Extinta	Extinta
Ajuda de custo ao estudante	75% do salário normativo/ ano (aos que percebem até 4 salários normativos)	Mantida	1 salário normativo (aos que percebem até 4 salários normativos)
PLR	As empresas envidarão esforços para implementar a PLR	Mantida	Mantida
JORNADA E CONDIÇÕES DE TRABALHO			
Regime especial de compensação de horário	Regime especial de compensação, cf. CLT (deve ser aprovado por 2/3 empregados em votação acompanhada por representante sindical)	Regime especial de compensação, cf. CLT (deve ser aprovado por 52% em votação coordenada pela CIPA)	Regime especial de compensação, cf. CLT (aprovado por 58% em votação acompanhada por representante sindical)
Compensação para o gozo de folgas	Compensação de trabalho para alargamento de folgas e feriados (aprovada por 75% empregados)	Compensação de trabalho para alargamento de folgas e feriados (aprovada por 2/3)	Compensação de trabalho para alargamento de folgas e feriados (aprovada por 2/3)
Exames médicos	Será fornecida ao empregado cópia dos exames admissional e demissional	Mantida	Será fornecida cópia dos exames admissional e demissional; mulheres serão liberadas 1 vez por ano para exames preventivos
GARANTIAS DE EMPREGO E SINDICATOS			
Garantia de emprego	Gestantes até 150 dias após o parto; menores desde o alistamento até a incorporação ou dispensa do serviço militar.	Mantida	Mantida
Garantia ao aposentado	Garantido emprego ou salário até 12 meses antes da aposentadoria (para empregados com 16 anos na empresa a garantia é de 24 meses)	Mantida	Mantida
Novas tecnologias e automação	A empresa oferecerá treinamento ou remanejamento interno para o aproveitamento dos atingidos	Mantida	Mantida
Dirigentes sindicais	O sindicato compromete-se a ajustar o no. de dirigentes à legislação	Extinta	Estabilidade para 30 dirigentes, com redução para 24 na próxima eleição
Contribuição assistencial	Desconto de 4% dos salários de junho	3% (1.5% em julho e 1.5% em agosto de 03)	6% em junho, 2% em julho, 0,79% em agosto, 2% em dezembro

Fonte: Composição a partir das Convenções Coletivas de Trabalho, 1999 e 2003-2004.

As mudanças nas convenções coletivas de trabalho refletem os efeitos da presença do CIAG sobre os direitos dos trabalhadores nas empresas fornecedoras locais, mais intensamente percebidos no caso de Gravataí. As diferenças nas convenções de Gravataí e de Porto Alegre relacionam-se às estratégias dos sindicatos nos processos de negociação dos direitos dos trabalhadores, mais próxima da idéia de colaboração/ submissão sindicato-empresa no caso de Gravataí e mais próxima da idéia de confronto/ conflito sindicato-empresa no caso de Porto Alegre. A Convenção Coletiva de Trabalho do ano de 1999 era a mesma para Porto Alegre e para Gravataí, porquanto o SMPA representava, à época, as duas bases. A criação do novo sindicato no ano de 2000, em Gravataí, implicou em convenções coletivas de trabalho negociadas separadamente pelos respectivos sindicatos.

No que se refere aos salários e benefícios, os trabalhadores obtiveram reajustes significativos, acima dos índices de inflação no período. O SMG negociou um reajuste salarial que totalizou 38% no período de 01 de maio de 2000 até 01 de maio de 2003 e 41% até 01 de setembro de 2003, acima dos reajustes obtidos pelo SMPA que totalizaram, a juros compostos, 34,8% no período de 01 de maio de 2000 até 01 de maio de 2003⁹¹.

Em ambos os casos, os reajustes foram acima da inflação no período (2000, 2001 e 2002): 29,45% (INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor) e 26,17% (IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo)⁹². O crescimento da atividade no setor metal-mecânico local parece ter contribuído para a vantagem conquistada pelos sindicatos, notadamente no caso de Gravataí, ainda que em contexto de pressões por redução de custos impostas pela GMB. Entretanto, o salário normativo nas convenções de 1999 era igual para todas as empresas (R\$ 1,13 a hora). No caso de Gravataí, passa a ser diferente entre as empresas com até 200 empregados (R\$ 1,70 a hora) e as empresas com mais de 200 empregados (R\$ 1,80 a

⁹¹ Os reajustes anuais foram de 7,5% na convenção de 2001, de 10% na convenção de 2002 e de 14% na convenção de 2003.

⁹² As taxas do INPC foram de 5,27% em 2000, de 9,44% em 2001 e de 14,74% em 2002. As taxas do IPCA foram de 5,97% em 2000, de 7,67% em 2001 e de 12,53% em 2002 (SINDIPEÇAS, 2004).

hora). Permanece unificado para os trabalhadores representados pelo SMPA (R\$ 1,76 a hora), situando-se em posição intermediária entre o que se paga nas menores e nas maiores empresas de Gravataí. Essa flexibilização constitui vitória para as pequenas empresas do setor, que foram as que mais cresceram após a instalação do CIAG, revelando indícios de fortalecimento desse ator, ao menos no caso de Gravataí.

Talvez, o mais importante a destacar seria o fato de que os reajustes obtidos nas negociações pelo SMG para os trabalhadores das empresas locais equiparam-se aos conquistados pelos trabalhadores do CIAG. Trata-se da extensão das conquistas nos reajustes salariais – acima das taxas de inflação - para a cadeia de fornecimento local, representando ganho real para os trabalhadores e elevação dos níveis salariais, na região.

Outras conquistas dos trabalhadores foram a antecipação de parte do reajuste previsto para 2004 (2% para os trabalhadores de Gravataí e 2,5% para os de Porto Alegre) que não era prevista na Convenção de 1999, bem como a antecipação de 50% do 13º salário por ocasião de férias coletivas, no caso dos trabalhadores de Gravataí. A ajuda de custo ao estudante, que era de 75% do salário normativo ao ano, foi elevada para um salário normativo ao ano, somente no caso dos trabalhadores representados pelo SMPA. Aos trabalhadores de Gravataí foram mantidas as mesmas condições. Porém, foi eliminada a cláusula que garantia um salário mínimo aos estagiários aprendizes do SENAI. É digno de nota o fato de que foram mantidas as cláusulas que garantem auxílio de 50% das despesas em cursos de formação profissional e adicional por tempo de serviço de 3% por quinquênio.

A cláusula sobre Participação nos Lucros e Resultados (PLR) não sofreu alteração, apesar de tratar-se de elemento central nos processos de flexibilização das relações de trabalho, na medida em que introduz parte variável na composição da remuneração dos trabalhadores conforme o seu desempenho. Limita-se ao compromisso de que as empresas envidarão esforços para implementar a PLR, mas não estabelece as condições e critérios para

tanto. Neste caso, parece haver uma desvantagem para os trabalhadores, posto que as negociações vêm ocorrendo por empresa e sem regras claras de funcionamento: participação dos sindicatos, acesso às contas da empresa, natureza das metas e da remuneração.

Assim, o ingresso de novos trabalhadores no setor metal-mecânico nas faixas salariais mais baixas desenvolve-se paralelamente à conquista de vantagens nos processos de negociação salarial pelos sindicatos, especialmente reajuste acima da inflação. Tal combinação aponta, talvez, para a gradual expansão dos rendimentos dos trabalhadores, desde que o setor mantenha-se em expansão e as empresas locais tornem-se mais competitivas e produtivas e que os sindicatos formulem estratégias eficazes na extração de vantagens nos processos de negociação salarial (reajuste, PLR/ PPR, bônus, elevação do salário normativo).

Quanto à jornada e condições de trabalho, as principais mudanças referem-se aos processos de negociação dos regimes de compensação de horário. Se, por um lado, os sindicatos têm conseguido evitar a implementação do chamado banco de horas, por outro lado, as empresas conseguiram facilitar as condições para a implementação dos regimes de compensação de horário nas empresas e para o gozo de folgas, especialmente no caso de Gravataí. Na convenção de 1999, estava acordado que a instituição de regimes de compensação de horário deveria ser aprovado 2/3 dos trabalhadores da empresa, em votação acompanhada por representante sindical. Na convenção SMG-SINMETAL 2003/2004, a compensação de horário poderá ser instituída com a aprovação de apenas 52% dos trabalhadores, em votação coordenada pela CIPA, sem a necessidade de acompanhamento sindical. Na convenção SMPA-SINMETAL 2003, a compensação de horário poderá ser instituída com a aprovação de 58% dos trabalhadores, mantendo-se a obrigatoriedade de acompanhamento sindical. No caso da compensação para o gozo de folgas, era exigida a concordância de 75% dos trabalhadores, a qual foi reduzida para 2/3 dos trabalhadores. Uma conquista sindical interessante em relação às condições de trabalho foi a de que a convenção

SMPA-SINMETAL 2003 passa a obrigar as empresas a liberarem *as trabalhadoras* um dia por ano para exames preventivos, o que não se observa no caso de Gravataí, cujo sindicato não conta com mulheres na direção. Os dados indicam uma presença nos locais de trabalho mais atuante do SMPA do que a do SMG. Há, ainda, nos dois casos, tendência de gradual flexibilização da jornada de trabalho, atestada pela redução de barreiras aos regimes de compensação de horário, constituindo vitória ao sindicato patronal.

No que concerne às garantias de emprego e de atuação dos sindicatos, constata-se prejuízo à estabilidade das lideranças sindicais. A convenção de 1999 já apontava o compromisso do sindicato de trabalhadores em ajustar o número de dirigentes à legislação vigente. Na convenção SMG-SINMETAL 2003/2004, a cláusula foi extinta, posto que se trata de um sindicato relativamente pequeno, com poucos dirigentes. Na convenção SMPA-SINMETAL 2003, o sindicato obriga-se à nova redução do número de dirigentes com estabilidade de 30 para 24 nas próximas eleições. Chama a atenção a manutenção das demais cláusulas que garantem o emprego às gestantes, aos recrutas e aos trabalhadores na iminência de aposentarem-se, o que se deve ao contexto de expansão do setor e ao fato de serem garantias relativamente restritas. Mantêm-se ainda garantias aos trabalhadores afetados por novas tecnologias e pelos processos de automação, aos quais serão oferecidas, *se possível*, chances de treinamento e de remanejamento para outras funções.

Portanto, os dados examinados nesta seção indicam mudanças e tendências no setor metal-mecânico local relacionadas à presença do novo pólo automobilístico de Gravataí, revelando-se vantagens e desvantagens para os trabalhadores. Por um lado, há uma importante expansão da atividade produtiva e econômica das empresas e do emprego no setor, nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo. Os níveis de instrução da mão-de-obra vêm-se elevando, acompanhados de chances de treinamento estabelecidas em convenção coletiva de trabalho. Os trabalhadores mais jovens e em menor

medida os mais velhos vêm recebendo maiores chances de ingresso nos novos empregos, em detrimento da faixa etária intermediária. Por outro lado, os homens permanecem com maiores chances de ingresso no setor do que as mulheres. Os trabalhadores tendem a ingressar nos níveis salariais mais baixos. Há, porém, tendência de recuperação gradual do poder aquisitivo dos trabalhadores, à medida que os sindicatos negociem termos vantajosos sobre os salários nas convenções coletivas de trabalho (reajuste, PLR), em contexto de expansão do setor e de elevação da competitividade das empresas locais. Ademais, o setor permanece caracterizado por contratos de trabalho por prazo indeterminado e com carga horária completa. Outra tendência verificada é a tendência à flexibilização da jornada de trabalho e das faixas salariais de acordo com o porte da empresa, em prejuízo dos trabalhadores. Caberá aos sindicatos de trabalhadores formular estratégias capazes de garantir direitos aos trabalhadores (estabelecimento de regras setoriais mínimas, maior controle do tempo de trabalho pelos trabalhadores), de extrair vantagens compensatórias (por exemplo, maiores garantias de emprego, ou maiores indenizações) e de marcar a representação dos trabalhadores naqueles processos de flexibilização nos locais de trabalho (instituição de comissões de fábrica/representantes).

* * *

O novo pólo automobilístico de Gravataí, expressão do processo de globalização, impõe referências competitivas e produtivas globais aos atores locais, repercutindo em mudanças sociais significativas. A análise das condições de instalação e das características do processo produtivo e das relações de trabalho na montadora, bem como do que vem ocorrendo com aspectos da atividade produtiva e do setor metal-mecânico local, autoriza as conclusões que seguem:

• *Que fatores motivariam as decisões de investimento e de escolha da localidade pela montadora?* A instalação de novos pólos automobilísticos decorre de fatores de ordem econômica/ competitiva global e de ordem político-institucional relativos às particularidades nacionais e locais que influem nas estratégias e nas decisões dos atores sociais implicados. Conjugam-se, na experiência de Gravataí, a estratégia mundial da montadora de investimento em mercados emergentes - com produção em grande escala, relativamente diversificada e de baixo custo - e as vantagens competitivas locais (infra-estrutura; mão-de-obra adequada; setor metal-mecânico com potencial de fornecimento), especialmente as políticas governamentais de atração de investimentos, oferecendo benefícios bastante significativos, em contexto de guerra fiscal. A ação governamental em diferentes níveis foi decisiva na atração da montadora. Nessas condições, sem a oferta de vantagens aos agentes globais, os investimentos não se realizariam. O problema para governos e atores locais seria a extensão dos benefícios, assim como a negociação de contrapartidas e de responsabilidades dos agentes globais com a esfera local. Ademais, esse caráter oportunista dos agentes globais se verifica, em grande parte, pela conjuntura política do País, que favorece a competição entre estados e municípios. Esse seria um importante desafio a ser enfrentado pelo País.

Entre outras implicações, caberia referir, retomando o argumento de Castells (1999, 2001) e de Gilpin (2004), que os processos da globalização e as estratégias de seus agentes são modelados pelas instituições sociais, especialmente pelos governos que permanecem como atores sociais e políticos importantes na promoção do desenvolvimento, desfazendo-se certas previsões simplistas de “fim do Estado-Nação” (OHMAE, 1996).

• *Que estratégia competitiva formularia a montadora e que características apresentariam o processo produtivo e as relações de trabalho e sindicais no novo pólo industrial?* A montadora apóia-se em uma estratégia competitiva de ampla escala e de baixos custos de

produção, respondendo à competição do mercado mundial e às características do mercado automobilístico no Brasil (baixo poder aquisitivo, carros compactos). A escala de produção, a flexibilidade e o padrão de custos requeridos pela montadora são alcançados mediante o uso da forma de condomínio industrial (que favorece a integração dos fornecedores) conjugada com intenso uso de tecnologias de informação e de automação (comercialização *on line*, gestão integrada da cadeia de fornecimento, elevada robotização – 40% mais do que a unidade de São Caetano do Sul, prensa importada de alta capacidade e precisão). O processo produtivo é flexível e integrado (produção puxada pela demanda, uso de equipes e de estações de trabalho, estoques reduzidos, diversidade de modelos na mesma plataforma e no mesmo turno de trabalho, recebimento *just in time* diário dos fornecedores, intenso controle de qualidade). A partir de referências competitivas e produtivas globais, a montadora constitui uma unidade conceito em Gravataí. Apesar da integração produtiva, as relações de trabalho e de emprego são bastante heterogêneas entre as empresas do complexo e entre estas e as empresas locais, requerendo estratégias sindicais capazes de contemplar essa diversidade de interesses dos trabalhadores.

Isso se reflete em novas condições de ação para fornecedores e para trabalhadores, que tanto são restritivas, quanto facilitadoras. Os fornecedores são atores estratégicos nessa nova configuração industrial, sendo-lhes atribuídas maiores responsabilidades e exigidos níveis globais de competitividade – custos, qualidade, tecnologia e flexibilidade, mas também passam a desenvolver produtos e serviços em ampla escala de produção e na forma de sistemas, com maior complexidade tecnológica e importância para o produto final. Os trabalhadores convivem com práticas flexíveis de trabalho e de emprego que lhes oferecem certas restrições: a) a intensidade do ritmo de trabalho, decorrente, entre outros fatores, do uso de jornada flexível, das metas e pressões por produtividade e qualidade da produção e da polivalência, que reduz a porosidade do processo produtivo; b) as

segmentações dos sistemas de trabalho e de emprego, que produzem condições diversas para os trabalhadores das empresas do complexo e na mesma empresa e que podem estimular hierarquias e divisões políticas e simbólicas entre trabalhadores; c) o baixo nível de garantias de emprego aos trabalhadores em geral e aos líderes sindicais, favorecendo instabilidades e podendo tornar trabalhadores mais vulneráveis às ameaças gerenciais. Por mais que a montadora exerça pressões em termos do rebaixamento de custos, os trabalhadores vêm-se diante de vantagens: a) a GMB desenvolve um padrão de emprego e de trabalho superior ao que se verifica em empresas locais (reajustes, plano de benefícios, PR, treinamento, reconhecimento da instituição sindical), refletindo um ganho para os trabalhadores; ademais, os reajustes acima da inflação negociados com a montadora têm-se reproduzido nas demais empresas do setor metal-mecânico de Gravataí; b) a organização das empresas em condomínio e o elevado padrão tecnológico da fábrica refletem-se no uso de mão-de-obra escolarizada e no investimento em treinamento dos recursos humanos, representando elevação geral do nível de qualificação dos trabalhadores; c) as estratégias de participação da mão-de-obra, conjugadas com trabalho em equipe/ polivalência, parecem requerer dos trabalhadores maior capacidade de abstração na solução de problemas e no desenvolvimento de diferentes funções na fábrica.

Quanto ao sindicato local, observam-se mudanças importantes nas suas características. O mesmo cresce e passa a ser ator relevante na dinâmica política regional, revelando certa capacidade de mobilização dos trabalhadores em torno de temas como remuneração variável, assim como relativo sucesso na negociação de reajustes salariais. O contexto adverso de produção flexível e de pressões por baixos custos, assim como o fato de tratar-se de uma fábrica ainda jovem, não impediram a mobilização dos trabalhadores. No entanto, parece que os ainda escassos recursos sociais e econômicos (baixa sindicalização, inexperiência no setor automobilístico, infra-estrutura) e estratégias equivocadas (disputa

de território entre sindicatos de trabalhadores) têm limitado as possibilidades desse ator local: precisaria ampliar sua influência no CIAG, discutindo questões como tempo/ ritmo de trabalho, equipes de trabalho, trabalho feminino, disciplina fabril, proteção ao emprego e outras. A maturação dos sindicatos – ainda perplexos diante da complexidade de novas tecnologias, das novidades no processo produtivo e da experiência de agentes globais - o desgaste nas relações capital-trabalho ao longo de novos processos de negociação e a emergência de novas demandas e pressões da base da categoria tenderão a exigir uma postura mais ativa e abrangente dos sindicatos. Estes terão de abrigar interesses diversos face à heterogeneidade do trabalho e do emprego na cadeia produtiva, superando divergências ideológicas, unificando estratégias de ação, preparando tecnicamente suas lideranças e atendendo novos aspectos das relações de trabalho e de emprego no CIAG, mediante uma postura mais ativa e abrangente dessa instituição.

- *Que mudanças e tendências se verificam na atividade produtiva de Gravataí e no setor metal-mecânico local?* O município de Gravataí experimenta um novo dinamismo na atividade produtiva e industrial, que se atesta pelo crescimento do número de empresas, do emprego, do PIB e da arrecadação de tributos, refletindo-se, entre outros aspectos, em chances de maiores investimentos do governo local em obras públicas e de expansão das matrículas no ensino superior. Destaque-se que a referida expansão decorre não somente dos empregos e salários gerados no CIAG, mas também de novos postos de trabalho em fornecedores e no comércio local que se acha dinamizado pelo aporte de capitais no município.

Quanto ao setor metal-mecânico local, observa-se que, no seu conjunto, o mesmo atravessa um momento de expansão e de mudanças em certas características. Há expansão da atividade produtiva e econômica das empresas e do emprego no setor, notadamente nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo, que já

detinham parque metal-mecânico relativamente constituído. Um aspecto interessante é o de que as empresas de pequeno porte proliferam-se rapidamente, tendendo a tornar mais intensas as demandas desse ator nas negociações coletivas de trabalho e diante de instituições locais. Há mudanças no perfil da mão-de-obra. Constatam-se que esta tende a tornar-se mais escolarizada e com novas chances de treinamento, constituindo um ganho importante para os trabalhadores que vêm valorizadas e ampliadas suas qualificações profissionais. Os trabalhadores mais jovens e em menor medida os mais velhos vêm recebendo maiores chances de ingresso nos novos empregos, em detrimento da faixa etária intermediária. Os homens tendem a ser mais beneficiados com oportunidades de emprego do que as mulheres, embora estas também tenham sido recrutadas para os novos empregos.

Quanto às relações de emprego, parecem estar em curso processos de gradual flexibilização: diferentes pisos salariais conforme o porte da empresa, redução de barreiras para regimes de compensação de horário, negociação de remuneração variável por empresa. O momento de expansão do setor reflete-se em reajustes dos salários acima da inflação (que no caso de Gravataí acompanham os mesmo índices obtidos pelos trabalhadores da montadora), o que poderá permitir a elevação gradual dos salários no setor, especialmente dos trabalhadores recém contratados que estão a ingressar nas faixas salariais mais baixas.

Neste sentido, parece que certas condições sociais, como a existência de serviços de apoio à produção e de mão-de-obra escolarizada e qualificável e a existência de um parque metal-mecânico em condições de reestruturar-se e, com isso, atender os requisitos globais de fornecimento para montadoras, favorecem a integração de empresas locais e as mudanças daí decorrentes (crescimento de empresas e do emprego, alteração de aspectos do perfil da mão-de-obra e das relações de trabalho e de emprego). Quanto mais

desenvolvidas forem tais condições, tanto maiores tenderiam a ser as mudanças na esfera local.

• *Que convergências e que divergências apresentaria o caso de Gravataí vis-à-vis experiências similares encontradas no País?* A experiência do novo pólo automobilístico de Gravataí revela certas convergências em relação ao que se verifica, com graus e formas variáveis, em ocorrências similares (como apresentado no Capítulo 2): vantagens financeiras e fiscais, expansão do emprego e da atividade produtiva local, uso de mão-de-obra com alta escolaridade, salários mais baixos do que no ABC paulista, reestruturação de fornecedores locais e mudanças na ação sindical. No entanto, há particularidades no caso de Gravataí que merecem destaque. Trata-se de unidade fabril intensiva em capital (entre as mais intensivas, juntamente com a Ford em Camaçari), de elevada escala de produção, com alto grau de automação e de uso de tecnologias da informação, refletindo-se no favorecimento da produtividade da planta - hoje, a mais elevada da montadora em todo o mundo - e em significativo investimento em treinamento da mão-de-obra. A adoção da forma de condomínio industrial, conjugada com a produtividade alcançada na planta, significa uma unidade que gera relativamente poucos empregos diretos (considerando-se o capital investido), mas que vem transferindo aos fornecedores partes mais complexas do produto, com maior valor agregado e com maior escala de produção. Outro traço marcante do caso de Gravataí refere-se à diversidade dos sistemas de trabalho e de relações de emprego - a despeito da integração produtiva entre as empresas - e à divisão sindical para a qual concorrem disputas pelo poder local e por vantagens materiais e simbólicas, e divergências ideológicas entre as lideranças sindicais. Por outro lado, a equiparação do reajuste salarial obtido pelos trabalhadores da montadora e dos trabalhadores das empresas locais em Gravataí é um dado que mereceria destaque, uma vez que representa a extensão de ganhos salariais (reposição salarial acima da inflação)

para toda a cadeia de fornecimento. Caberia referir, ainda, que a existência de parque metal-mecânico e de serviços de apoio à produção são fatores que parecem potencializar os efeitos da presença da montadora em Gravataí, comparativamente ao que ocorre em regiões onde essas condições são menos intensas ou não estão presentes, como nos casos de Camaçari e de Catalão.

No próximo capítulo serão examinados os efeitos sociais decorrentes do novo pólo automobilístico, em termos de reestruturação e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais.

Capítulo 4

EMPRESAS LOCAIS

Parece haver certo consenso nos estudos especializados de que as corporações transnacionais – ao lado de grandes investidores, de instituições financeiras e de organizações multilaterais – estão entre os principais agentes do processo de globalização. A despeito disso, há importantes divergências entre os analistas quanto aos efeitos sociais locais decorrentes da presença de tais agentes, revelando-se um áspero debate sobre esse aspecto do tema. Como lembram Held e McGrew (2001), nenhuma perspectiva teórica adquiriu hegemonia no exame do problema. Em resumo, um dos argumentos é o de que os agentes da globalização criam oportunidades de acesso a capital, tecnologia, empregos e novos mercados, contendo potencial ampliação de riquezas e, por conseguinte, chances de bem-estar local, ainda que estas nem sempre se realizem. Outro argumento é o de que a mobilidade dos agentes da globalização, nomeadamente as corporações multinacionais, gera pressões para a redução de salários, beneficia-se de privilégios fiscais e financeiros concedidos pelos governos e impõe dependência do local ao global. O provável é que ambos os argumentos tenham certa razão, porém, mostram-se insuficientes, na medida em que o processo de globalização vem-se revelando ambivalente, longe de linearidades, relacionando-se não apenas aos diferentes

contextos institucionais, como também aos recursos e às estratégias dos atores sociais implicados.

Tal questão suscita um conjunto de indagações relativamente ao caso em estudo: a globalização teria implicado na homogeneização dos sistemas produtivos, isto é, a presença da GMB teria encetado a padronização do processo produtivo e das relações de trabalho e de emprego no contexto em que atua? Qual a natureza e a extensão da mudança no processo produtivo nas empresas locais? Haveria mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais? Qual a natureza dessas mudanças? Que papel desempenharia a montadora na reestruturação dos fornecedores locais? Que papel desempenhariam as instituições locais na reestruturação/ capacitação dos fornecedores locais? Que recursos e estratégias seriam mobilizados pelas empresas locais para atingir os padrões globais de exigência da montadora?

O presente capítulo tem por objetivo perscrutar os *efeitos sociais locais* decorrentes da presença do *novo pólo automobilístico de Gravataí*, tomado como expressão do processo de globalização, focalizando-se a reestruturação do processo produtivo e as mudanças nas relações de trabalho e de emprego, em empresas fornecedoras locais. Conforme a hipótese de trabalho antes apresentada, trata-se de evidenciar os efeitos dos padrões globais de produção exigidos pela montadora nas relações interfirmas, das instituições locais e dos recursos e estratégias das empresas, sobre os processos de reestruturação e de mudança nas relações de trabalho e de emprego, nas empresas fornecedoras locais.

Consoante ao esquema de análise adotado neste estudo (ver Capítulo 1), focalizam-se os padrões de relações entre a montadora e seus fornecedores globais e locais (cooperação, parceria, conflito, subordinação), o papel desempenhado pelas instituições locais (ativo, passivo, indiferente) na promoção da capacitação e da reestruturação das empresas locais para fornecer ao novo pólo industrial (governos, associações e sindicatos empresariais, centros de pesquisa) e os recursos próprios das empresas para fazer face às exigências globais de

fornecimento, os quais são fatores que condicionam a reestruturação e as mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais.

Como já referido, os fornecedores locais pesquisados posicionam-se em diferentes níveis da cadeia produtiva: são duas empresas no I nível – fornecendo diretamente para a GMB, porém, situados fora do *site* (*off site*); quatro empresas no II nível – fornecendo para sistemistas ou empresas *off site*; e uma empresa no III nível - fornecendo para empresas do II nível de fornecimento. Para expressar, empiricamente, os recursos das empresas, utilizaram-se como indicadores: a linha de produtos, a origem e volume de capital e os principais clientes e mercados. As relações interfirmas serão caracterizadas pelas formas e critérios de contratação das empresas, pelo tipo de produto fornecido, pela duração dos contratos, pela frequência de fornecimento, pelo grau de negociação entre as partes, pelas formas de controle de qualidade, pela cooperação para treinamento e para investimentos e pelas medidas para capacitar fornecedores. Para caracterizar o papel das instituições locais, serão tomados como indicadores: os programas e benefícios disponibilizados ao setor (acesso, vantagens oferecidas, resultados obtidos). Sobre a reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo, tomam-se como indicadores: faturamento, emprego, novos investimentos em tecnologias e em expansão das plantas, novos produtos, desenvolvimento de programas de qualidade, uso de estratégias participativas, programas de treinamento da mão-de-obra, mudanças nos planos de cargos e salários, estratégias para enfrentar a variação na demanda, atividades terceirizadas e frequência de recebimentos, produtividade das plantas. Para a discussão das mudanças nas relações de trabalho e de emprego, examinam-se os critérios de recrutamento e o perfil da mão-de-obra, as formas de remuneração e de vínculo empregatício, as taxas de rotatividade, a jornada de trabalho, o piso salarial, os benefícios sociais oferecidos e as principais demandas dos trabalhadores.

O capítulo divide-se em três seções: na primeira, examinam-se os recursos próprios das empresas, as relações de fornecimento e as iniciativas das instituições locais, em termos de apoio à capacitação e à reestruturação das empresas locais; na segunda seção, analisam-se a reestruturação do processo produtivo nas empresas fornecedores locais pesquisadas, tendo em vista identificar mudanças e permanências quanto a aspectos do processo e do conteúdo do trabalho; na terceira seção, analisam-se mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais pesquisadas e, posteriormente, relacionam-se as mudanças nos fornecedores com o papel da montadora (relações de fornecimento), com o papel das instituições locais e com os recursos próprios e estratégias das empresas locais, conforme especificado na hipótese de trabalho deste estudo.

4.1 A MONTADORA, AS INSTITUIÇÕES LOCAIS E OS RECURSOS DAS EMPRESAS

As empresas fornecedoras locais investigadas mostram-se em expansão, face à integração aos diferentes níveis de fornecimento ao pólo automobilístico de Gravataí. No entanto, há diferentes patamares de expansão e de ganhos de produtividade nas empresas, indicando a ocorrência de processos de reestruturação e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego com características variáveis e em diferentes etapas. Contribuem para essas *trajetórias dos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho* fatores como: a) *distintos recursos e estratégias das empresas*; b) *tipos de relações de fornecimento*; e c) *relações das empresas com as instituições locais*.

Como referido no Capítulo 1, entendem-se *relações interfirmas* como as relações estabelecidas entre uma empresa contratante e uma empresa contratada, consideradas como atores sociais (capazes de formular diferentes estratégias de mobilização dos recursos disponíveis), para a execução ou fornecimento de um serviço ou produto. As modalidades de

relações interfirmas podem-se desenvolver num contínuo entre dois pólos: cooperação/parceria e subordinação/ conflito. As relações de cooperação interfirmas tenderiam a favorecer a melhoria da qualidade de produtos e serviços, através de intercâmbios técnico-organizacionais, de relações de confiança e de negociação das condições de vínculo (assimetria fraca). Relacionar-se-iam com estratégias mais apoiadas na qualidade e na inovação, as quais requerem cooperação ou parceria entre as empresas. Neste caso, os processos de reestruturação técnica e organizacional do processo produtivo dos fornecedores seriam favorecidos, em razão do apoio oferecido pela montadora, no âmbito da cadeia produtiva (programas de desenvolvimento de fornecedores), bem como os trabalhadores tenderiam a conviver com processos de flexibilização do trabalho mais favoráveis à negociação e ao diálogo e com oportunidades maiores de treinamento e de qualificação. As relações de subordinação interfirmas tenderiam a apoiar-se na simples redução de custos, apresentando forte assimetria de poder entre as empresas, relações instáveis e imposição de condições de vínculo entre empresas. Relacionar-se-iam com estratégias apoiadas na redução de custos e em amplos volumes de produção, quando a montadora exerce pressões sobre a cadeia para a redução de preços. A montadora operaria mais como uma referência em termos de padrões de competitividade (custos, qualidade, flexibilidade, escala) do que como parceira de seus fornecedores. Seria preciso considerar que, no mais das vezes, as relações entre as empresas oscilam entre os pólos. Estes devem ser concebidos como referências e não como categorias estáticas de classificação do fenômeno.

A constituição da cadeia produtiva e os processos de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo e de mudança nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais seriam afetados, também, pelas *instituições sociais e políticas locais* (governo nacional e subnacional, universidades e centros de pesquisa, associações empresariais), em razão de que estas podem, no plano local, promover a cooperação para o

desenvolvimento de novas tecnologias, estimular a inovação de produto e de processo, conceder empréstimos, favorecer o compartilhamento de programas de qualidade e de treinamento de mão-de-obra, oferecer pesquisas de mercado, estimular a cooperação ou o conflito entre os atores sociais implicados, e no plano nacional, regular mercados de produtos e de trabalho, definir condições macroeconômicas, estabelecer condições sociais e econômicas para a atração de investimentos. Os contextos sociais nos quais se realizam os investimentos das montadoras podem revelar instituições sociais e políticas de caráter ativo (promovendo iniciativas coletivas/ em rede, estimulando o uso de novas tecnologias, disponibilizando crédito, criando espaços de aprendizado organizacional, antecipando-se e viabilizando demandas diversas de empresas locais), aumentando as chances de reestruturação do processo produtivo em fornecedores locais e de sua inserção em segmentos importantes da cadeia produtiva, bem como de trabalhadores extraírem vantagens dos processos de mudança ou de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. No entanto, quando as instituições mostram-se passivas ou indiferentes (respostas reativas e demoradas, estratégias seletivas, iniciativas pontuais ou episódicas) tende a reduzir-se as chances de reestruturação e de inserção dos fornecedores na cadeia produtiva e dos trabalhadores obterem vantagens dos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. As estratégias formuladas pelas instituições locais e seu caráter ativo/ passivo/ indiferente relacionam-se, como já referido, com o contexto social. As escolhas desses atores decorrem, entre outros aspectos, dos recursos econômicos e sociais disponíveis, da configuração de forças políticas e da dinâmica das relações de poder e das ideologias e crenças que os orientam.

Antes de examinar os dados sobre o que vem ocorrendo nas empresas fornecedoras locais pesquisadas, caberia mencionar, brevemente, iniciativas institucionais voltadas para as empresas do setor. No caso em estudo, identificam-se dois planos de oferta ou de ação institucional, tendo em vista a promoção das capacidades das empresas locais: os governos e

as associações empresariais e suas relações com outras instâncias, como os centros de pesquisa e de tecnologia⁹³.

No âmbito governamental, a União desempenhou papel ativo e decisivo na integração do setor automobilístico e de autopeças do Brasil à economia global. A ação governamental condicionou o momento e a forma dessa integração, favorecendo a guerra fiscal. O Governo do Estado e a Prefeitura de Gravataí tiveram, também, papel decisivo na atração do CIAG, mediante uma política de incentivos financeiros e de renúncias fiscais que beneficiou o investimento de grandes grupos industriais. Entretanto, as políticas governamentais não assumiram formas mais consistentes e agressivas, em termos de capacitação e de estímulo à reestruturação das empresas locais, tendo em vista a sua integração ao novo pólo automobilístico.

Tais escolhas relacionam-se com o contexto social, marcado por fatores como: a) escassez de recursos econômicos públicos para sustentar políticas de fomento empresarial; b) pressões de organizações multilaterais e de corporações estrangeiras para a abertura de mercados e para o favorecimento do IDE; c) necessidade de atração de capitais estrangeiros, tendo em vista o equilíbrio macroeconômico do País; d) desarranjos na política tributária que estimulam a guerra fiscal e a competição entre estados e municípios; e e) crenças de líderes empresariais e políticos de que grandes investimentos promovem, por si só, desenvolvimento econômico e social (a exemplo do que ocorreu no estado de São Paulo, nas décadas de 1950 e de 1960).

Nestas circunstâncias, as ações governamentais em benefício das empresas locais são tímidas. Um dos principais instrumentos governamentais para o desenvolvimento empresarial

⁹³ A Região Metropolitana de Porto Alegre dispõe de uma rede de ensino e pesquisa relativamente ampla e diversificada: UFRGS, Unisinos, PUC-RS, CEFET, FEE/RS, CIENTEC/RS, SENAI e outras.

no Rio Grande do Sul é o FUNDOPEM/ RS⁹⁴. Trata-se de um programa de incentivo para a ampliação, modernização e implantação de indústrias no estado, tendo em vista a geração de emprego e a melhoria tecnológica e ambiental. De caráter genérico, não é uma política específica para o setor de autopeças ou metal-mecânico. Concede financiamentos, em condições vantajosas (a própria GMB utilizou-se do programa), cujos recursos podem ser aplicados para financiar a instalação, ampliação, modernização, realocização ou reativação de plantas industriais; para subsidiar juros incidentes nas operações de crédito vinculadas a empreendimentos industriais; para a cobertura do risco nos financiamentos de longo prazo concedidos pelas entidades do Sistema Financeiro Estadual; e para financiar a capitalização de empresas emergentes na área de alta tecnologia por investidores deste Estado (Cf. Decreto 42.360, de 24.07.2003, Governo do Estado do Rio Grande do Sul).

Outra linha de crédito criada pelo governo estadual foi o CAIXA RS, instituído em 2004, inicialmente também de caráter genérico, financiando: construção, ampliação e reforma de prédios; instalações, móveis e utensílios; aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos e usados (somente microempresas), inclusive caminhões e ônibus; capital de giro necessário ao financiamento do aumento de produção. Cumpre notar que o programa para estímulo de arranjos produtivos locais e de formação de redes de cooperação empresarial, instituído pela SEDAI (Secretaria Estadual do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) no ano de 2003, que visa ao fomento de redes empresariais locais, não se aplica ao setor de autopeças.

Em nível federal, há a oferta de caráter genérico de programas do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), tais como o FINAME AUTOMÁTICO e o BNDES AUTOMÁTICO. São programas que cobrem até 90% do investimento total para a

⁹⁴ Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul, criado em 1972, pela Lei no. 6.427 e alterado pela Lei no. 11.028 de 1997, pelo Decreto 39.807, de 1999, e pelo Decreto 42.360, de 2003.

micro, pequena e média empresa, com carência de 12 meses e prazo de 60 meses para pagamento.

As deficiências de tais iniciativas – que não atingiram as necessidades das empresas metal-mecânicas locais, notadamente as menores - e as pressões das empresas desse setor, particularmente as de autopeças, são parcialmente enfrentadas com a reformulação do CAIXA RS, em 2005, quando é instituída uma linha de crédito específica para o setor no estado: o PRODEAUTO (Programa de Desenvolvimento das Empresas de Autopeças). Este resulta de uma aliança entre a CAIXA RS e o IGEA (Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos), com apoio da FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul) e do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), disponibilizando recursos próprios e captados junto ao BNDES para empresas gaúchas que compõem a cadeia automotiva (em 2005, havia disponibilidade operacional de R\$ 437 milhões). A meta do programa é elevar de 28% para 50% a participação de fornecedores gaúchos nas compras de montadoras instaladas no Rio Grande do Sul.

O público-alvo do PREDEAUTO compõe-se de empresas de qualquer porte, cadastradas no IGEA e, preferencialmente, indicadas pelas montadoras como fornecedores efetivos ou potenciais, para as quais são financiados investimentos na expansão da capacidade de produção e em inovação tecnológica, tendo em vista a melhoria da qualidade e da produtividade do processo produtivo. São itens financiáveis: projetos de melhoria tecnológica, da qualidade e da produtividade, inclusive treinamento e informatização; investimentos em controle ambiental; máquinas nacionais novas; construções, reformas e instalações; capital de giro, desde que associado ao investimento.

Outra novidade face às carências institucionais existentes foi a criação, em novembro de 2004, da Agência de Desenvolvimento de Gravataí (ADGR). Trata-se de um novo espaço público, em nível municipal, constituído de representantes governamentais, empresariais,

sindicais e acadêmicos, aplicado ao estabelecimento de políticas e de estratégias de desenvolvimento do município. Além disso, cabe referir a criação, no ano de 2004, do Conselho Municipal de Desenvolvimento (COMUDE), que reúne prefeitura, representantes de organizações sociais e empresariais⁹⁵.

Essas iniciativas indicam uma nova dinâmica e densidade institucional na localidade, que se vê diante de novos desafios e possibilidades e da constituição de novos atores sociais face à presença de agentes globais e ao crescimento da atividade produtiva na região. Em outros termos, o ingresso de novos recursos e as expectativas de crescimento econômico (cresce o PIB, novas empresas e empregos, elevação da arrecadação de tributos, e outros) conjugados com demandas de novos atores sociais (crescimento do número de pequenas empresas, fortalecimento do sindicato metalúrgico local, mudanças no perfil da mão-de-obra local, expansão de empresas de serviços) viriam estimulando a formulação de novas estratégias pelos governos e pelas organizações empresariais.

No âmbito das associações empresariais, a ação mais significativa refere-se ao IGEA (Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos), criado em 1998 pela FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), face ao anúncio da instalação da GMB em Gravataí⁹⁶. Trata-se de uma associação empresarial aplicada à promoção do desenvolvimento do setor automotivo no estado, contando, em 2005, com 107 empresas associadas, 30

⁹⁵ Outro aspecto interessante é a projeção eleitoral que líderes políticos locais vêm alcançando. Nas eleições de 2002, foram eleitos três deputados domiciliados em Gravataí para o parlamento estadual. Nos pleitos de 1994 e de 1998, nenhum havia sido eleito. Ademais, o Prefeito de Gravataí, nos mandatos de 1997-2000 e de 2001-2004, torna-se, em 2005, vice-presidente estadual do PT. O Prefeito eleito para o mandato de 1993-1996 (eleito pelo PTB) torna-se Secretário Estadual do Trabalho e Assistência Social, no período de 2003-2006.

⁹⁶ Em Gravataí, há a ACIGRA – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Gravataí -, filiada à FIERGS.

participantes nos grupos de trabalho, e 15 projetos em andamento⁹⁷. Há seis comitês voltados para identificação de dificuldades e de oportunidades e para promoção de ações setoriais. O Comitê de Tecnologia e Produtividade está voltado para promover o desenvolvimento tecnológico de produtos, processos e o planejamento das indústrias da cadeia automotiva; para promover parcerias com universidade, institutos, centros tecnológicos e empresas (indústrias); e para apoiar instituições de certificação de competências profissionais, entre outras funções. O Comitê de Finanças é responsável, entre outras funções, por identificar e desenvolver fontes de financiamento adequadas às necessidades das empresas da cadeia automotiva, disseminar a realização de ações meso-competitivas de grupos de empresas da cadeia automotiva e intermediar ações junto aos governos de incentivo fiscal ao desenvolvimento da cadeia automotiva. O Comitê de Sistemas de Gestão e Qualidade Total é responsável por promover processos que estimulem a certificação integrada, envolvendo os sistemas de gestão da qualidade, gestão do meio ambiente, gestão de saúde e segurança e responsabilidade social. O Comitê de Logística propõe-se a disseminar técnicas de movimentação de materiais, divulgando métodos de movimentação aplicáveis ao setor automotivo no mercado global. O Comitê de Meio Ambiente da Cadeia Automotiva é responsável pelo fomento ao desenvolvimento ambiental da cadeia automotiva como forma de promoção da sustentabilidade. Há, ainda, o Conselho Técnico Operacional que coordena os Comitês Técnicos.

Os processos de reestruturação e de integração à cadeia produtiva e de mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais seriam condicionados, também, pelas

⁹⁷ Um dos projetos é o Sistema GDC (Gestão Dinâmica da Cadeia Automotiva do RS), no âmbito do Programa de Cooperação Científica e Tecnológica para o Desenvolvimento Regional/Arranjos Produtivos Locais da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Consiste em um banco de dados relacional de alto nível, com alimentação dinâmica e atualizada de dados, os quais permitem gerar informações a respeito dos principais indicadores da cadeia automotiva e de seus elos, prospectando as principais tendências tecnológicas e mercadológicas ocorridas no plano nacional e internacional. O GDC, no entanto, é de uso exclusivo dos sócios do IGEA. Outro programa é o de Gestão, voltado para aferir a qualidade dos sistemas produtivos e a obtenção de certificação pelas pequenas e médias empresas.

estratégias e pelos recursos de que dispõem estes atores sociais. Fatores como tipo de produto fornecido (considerando-se a sua complexidade tecnológica e importância para o produto final da cadeia produtiva, no caso, o automóvel), experiência e informação no mercado global, volume de capital, mão-de-obra capacitada, favoreceriam a integração de empresas nos elos mais nobres da cadeia produtiva, a realização de investimentos, o acompanhamento de padrões internacionais de custos e de qualidade, a atualização tecnológica e a inovação de produto e de processo e a negociação de melhores condições contratuais de fornecimento. Pode-se supor que quanto maiores os recursos e mais a empresa local os utilizar na agregação de valor ao produto e na inovação (produzir sistemas), tanto maiores seriam as chances de reestruturação do processo produtivo e de inserção na cadeia produtiva, bem como dos trabalhadores extraírem vantagens nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. Porém, empresas locais com níveis de recursos mais baixos tenderiam a ter menores chances de reestruturação e, desse modo, de integrar-se à cadeia produtiva, bem como tenderiam a impor processos mais duros de flexibilização das relações de trabalho e de emprego.

O novo pólo automobilístico de Gravataí está a provocar mudanças que podem ser melhor compreendidas mediante a análise do que vem ocorrendo internamente às empresas fornecedoras locais. Interessaria inquirir não apenas sobre a natureza e a extensão dos processos de reestruturação e de mudança nas relações de trabalho e de emprego nas empresas, mas também sobre que papéis desempenhariam a montadora, as instituições locais e os recursos e estratégias das empresas (capital, tipo de produto, acesso a mercados globais) em tais processos. Para tanto, descrevem-se a seguir as características e recursos das empresas fornecedoras locais pesquisadas, as relações interfirmas e os principais vínculos dessas empresas com as instituições locais.

Há níveis de fornecimento relacionados ao Complexo Industrial Automotivo de Gravataí (CIAG): no primeiro, estão as sistemistas e outras empresas prestadoras de serviços auxiliares para a GMB, localizadas no condomínio industrial, bem como outros fornecedores de componentes *off site*; no segundo e no terceiro níveis, acham-se empresas locais e de outros estados, subcontratadas pelas empresas de I nível, para o fornecimento de peças, componentes, serviços e mão-de-obra.

Entendem-se empresas locais como as que, independentemente da origem do capital (nacional ou estrangeiro), já estavam instaladas no Rio Grande do Sul antes da operação do CIAG ou que vieram a se instalar em razão do mesmo, mas que não operam no condomínio industrial. Tratam-se, pois, de empresas sediadas no Rio Grande do Sul, que fornecem peças, componentes, insumos e serviços para a GMB e para as sistemistas. A estrutura da cadeia produtiva liderada pela GMB é representada na Figura 4.

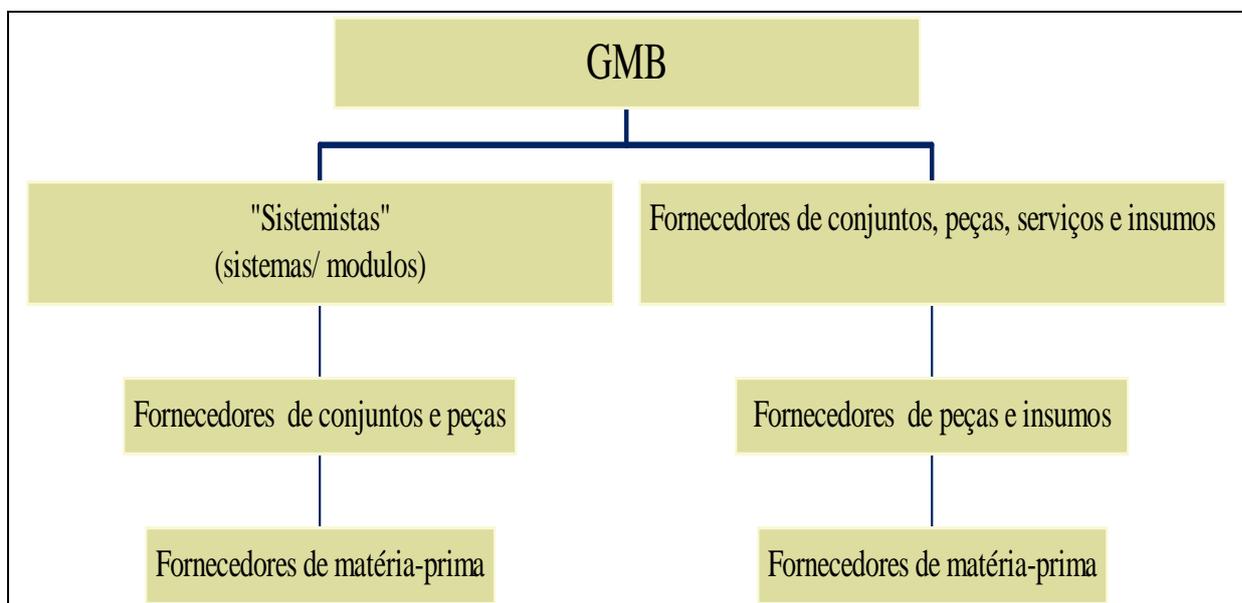


Figura 4
Cadeia produtiva investigada

Fonte: Ilustração elaborada a partir de pesquisa empírica, 2003 e 2004.

No Quadro 6 são apresentados, resumidamente, os dados de identificação das empresas locais pesquisadas, expressando aspectos dos seus recursos⁹⁸. O Quadro 7 mostra indicadores das relações interfirmas. O Quadro 8 mostra, esquematicamente, as relações dos fornecedores com as instituições locais.

A *Empresa A* situa-se no I nível de fornecimento da cadeia produtiva, relacionando-se diretamente com a GMB (*off site*). Desenvolve sistemas de barra homocinética. Trata-se de uma empresa de capital norte-americano com plantas nos municípios de Porto Alegre e de Charqueadas. A produção está voltada para o mercado doméstico e para a exportação. Detém 80% do mercado nacional no seu segmento (barra homocinética), fornecendo também para a GMB nas unidades do estado de São Paulo, para a Volkswagen, para a Mercedes-Benz e para outros clientes. A planta de Gravataí representava 15% do faturamento da empresa, à época das entrevistas. Os dados mostram que a empresa detém amplos recursos (vide Quadro 6).

⁹⁸ Conforme combinado com os entrevistados, o nome das empresas e dos informantes serão mantidos em sigilo. As empresas serão designadas por letras do alfabeto. A designação aqui atribuída será mantida até o final do trabalho para que o leitor possa conectar os dados apresentados ao longo do texto.

Quadro 6
Identificação das empresas locais

Empresas	Fundação	Capital	Plantas	Produtos	Principais clientes e mercados	Vendas GM/ faturamento
Empresa A (1500 empregados)	NI*	Capital fechado. Controlada pela GKN internacional	PA e Charqueadas	Sistema de barra homocinética (Gravataí). Sistema de eixo dianteiro. SP hoje sistema, eram peças	Mercado doméstico e exportação. GMB Gravataí e SP, VW, MB. Detém 80% do mercado nacional (conjunto homocinético)	GMB Gravataí: 15%; VW: 40%; exportação: 20%
Empresa B (614 empregados)	Porto Alegre, 1967.	Capital 100% nacional (1999 - separou da Dephi)	Porto Alegre (fábrica). 93 postos de serviços.	Sistemas de direção hidráulica; sistemas de direção manuais; bombas injetoras.	Mercado doméstico e exportação (México, Argentina). GMB, Ford, VW, Fiat, Renault.	GMB Gravataí: 10% faturamento; GMB: 50%.
Empresa C (50 empregados)	Porto Alegre, 1988	Ltda.; familiar; capital nacional	Cachoeirinha	Usinagem de precisão	Mercado doméstico. DHB; Ford; Parker; SLC; International.	NI
Empresa D (370 empregados)	Canoas, 1963.	S/A, controle acionário nacional/familiar (100%).	Canoas	Sistemas de peças forjadas e usinadas: braço de direção, subconjuntos para eixos dianteiros, flanges e yokes para câmbios de transmissão: 600 tipos de produtos	Mercado interno (90%) e externo (10%). Automotivo (40%), Agrícola (40%), Industrial (20%). Arvin Meritor, DHB, Delphi. Mercedes Benz, Daimler Chrysler, AGCO, John Deere. Carteira de 24 clientes.	NI
Empresa E (107 empregados)	Novo Hamburgo, 1994.	Ltda; capital nacional	Novo Hamburgo Triunfo (2003)	Componentes de borracha para setor automotivo e eletro-eletrônico (buchas, vedações - 300 tipos de produtos)	Mercado interno e externo (Iton, Delphi, pós-2000). Setor automotivo: 60%. Arvin (2000), IPA (2001), Arteb (2004). GKN (2003). Magneti Marelli. Selenium. Exportação: 30%.	20% sistemistas.
Empresa F (300 empregados)	Cachoeirinha, 1957.	Comprada pelo Grupo Morgan (multinacional), em 1997. Capital 100% estrangeiro.	Cachoeirinha	Escovas de carvão para motores elétricos (limpador de pára-brisa, alternador, motor de partida)	Mercado interno (30%) e externo (70%). Mercado de reposição de peças 15% do mercado interno. Clientes nacionais: Bosch, Black and Decker, outros.	NI
Empresa G (4 empregados)	Porto Alegre, 1985	Ltda; capital nacional	Porto Alegre	Usinagem (restrição a peças muito grandes ou muito pequenas): ponta de eixo, engrenagem do diferencial, peças para máquinas-ferramenta	Mercado doméstico. Pequenas e médias empresas metalúrgicas e de autopeças (Valentin, Hidrojet, DHB)	NI

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004.

* Não Informado.

Em termos das *relações de fornecimento*, verifica-se que estas são estáveis e que há cooperação no desenvolvimento do produto, porém, são marcadas pela pressão por redução de custos. Como se observa no Quadro 7, o processo de seleção da empresa decorreu de uma concorrência cujos principais critérios foram preço, tecnologia, qualidade do produto e certificação. O caráter estratégico do produto fornecido torna os contratos contínuos, sem interrupções desde o início de operação do CIAG. No caso de Gravataí, não há variação qualitativa na demanda da montadora, uma vez que o conjunto fornecido é o mesmo nas diferentes versões do “Celta”. Porém, há oscilações quantitativas no fornecimento, conforme a demanda do mercado (fluxo de produção puxado pela demanda). Todavia, a constância dos contratos de fornecimento permite o planejamento e a realização de investimentos em expansão e em atualização de instalações. Os contratos são reajustados periodicamente, conforme negociação com base nas planilhas de custos – o aço, por exemplo, afeta diretamente os custos de produção. Há forte pressão pela redução de preços. O desenho do produto foi realizado em engenharia conjunta entre as empresas. Chama atenção o fato de que o fornecimento é diário para a planta de Gravataí, o que não ocorre no caso de outras plantas da própria GMB. A empresa também fornece para a Ford, em Camaçari, onde instalou um depósito que lhe permite o fornecimento diário. A proximidade da planta é, pois, uma vantagem do fornecedor local em relação a fornecedores externos, posto que facilita a agilidade na entrega. A qualidade do produto é verificada em visitas de engenheiros da GMB que avaliam o processo produtivo da empresa, bem como pela certificação de qualidade e pela análise dos lotes entregues. Não há cooperação para treinamento de mão-de-obra ou para desenvolvimento organizacional e tecnológico. A padronização do processo produtivo decorre da imposição de exigências de preço, qualidade e tecnologia do produto.

Trata-se de uma das empresas com as *relações institucionais* mais amplas entre os fornecedores locais pesquisados, como se pode observar no Quadro 8. A Empresa A é sócia do SINMETAL e da FIERGS. Desempenha papel ativo no IGEA. É a única das empresas fornecedoras locais pesquisadas que se beneficia do FUNDOPEM/RS: linha de crédito oferecida pelo Governo do Estado em condições vantajosas de financiamento (juros, carência e amortização) à atividade produtiva. Neste caso, a empresa expandiu a fábrica de Porto Alegre e instalou uma nova unidade no município de Charqueadas, a qual se beneficia do FUNDOPEM/RS e de isenção de tributos naquele município. É significativo que a maior entre as empresas fornecedoras locais pesquisadas e de capital estrangeiro seja precisamente a única a beneficiar-se de uma linha de crédito governamental em condições favoráveis. Ademais, a participação em sindicatos e associações empresariais possibilita a ampliação de informações sobre mercados, legislação, crédito e processo produtivo. Entretanto, a Empresa A não desenvolve programas de cooperação com outras empresas ou com universidades e centros de pesquisa, revelando limites das redes de apoio institucional local.

A *Empresa B* situa-se no I nível de fornecimento, relacionando-se diretamente com a GMB (*off site*). Diferentemente da Empresa A, trata-se de uma empresa de capital nacional, fundada em Porto Alegre, no ano de 1967. Na década de 1990, esteve associada a uma corporação internacional do setor de autopeças, da qual veio a desvincular-se em 1999. Possui planta em Porto Alegre, onde fabrica sistemas de direção hidráulica e manual e bombas injetoras de combustível. Atua também no mercado externo, exportando especialmente para o México e para a Argentina. No mercado interno, entre outros clientes, fornece para Ford, Fiat, Renault e Volkswagen, além da própria GMB. A planta de Gravataí representa 10% do seu faturamento.

As *relações de fornecimento* são estáveis, havendo cooperação para desenvolvimento do produto e fortes pressões para a redução de preços. A seleção da empresa deu-se mediante

concorrência, considerando-se o preço, a qualidade, a certificação, a tecnologia e a capacidade de produção e de entrega do produto. Os contratos são contínuos, ocorrendo variações sazonais no volume demandado. A GMB impõe os preços do produto, reajustando-os conforme variações no câmbio, nas taxas de inflação, nos preços das matérias-primas (planilha de custos de produção). Os picos na demanda da montadora são negociados à parte. O pagamento dos lotes é realizado mensalmente. O fornecimento é diário, facilitado pela proximidade da planta. O desenvolvimento do produto é realizado em conjunto pelas empresas: dimensões, densidade, materiais empregados e outros aspectos. Há visitas de técnicos da GMB à fábrica da Empresa B para verificação do processo produtivo e da qualidade do produto fornecido. A GMB especifica os processos de controle de qualidade no processo de fabricação (ver Quadro 7).

As relações da montadora com as empresas A e B convergem na constância dos vínculos, possibilitando o planejamento dessas organizações em termos da realização de investimentos face à manutenção da demanda da montadora. Outro aspecto convergente refere-se às pressões e às imposições de preços e de prazos de entrega, exigindo elaboração de estratégias de racionalização de custos e revelando a vantagem de localização próxima à planta montadora face aos prazos e às entregas diárias. Esses traços tendem a se propagar na cadeia produtiva.

As relações com as instituições locais limitam-se, no caso da Empresa B, à associação ao sindicato empresarial e ao IGEA. A empresa não mantém relações com universidades e centros de pesquisa, nem desenvolve parcerias ou programas de cooperação com outras empresas. A Empresa B não conta com benefícios governamentais, como FUNDOPEM/RS e benefícios fiscais, embora venha em expansão e investindo em novos equipamentos e instalações: adquiriu uma divisão de válvulas no ano de 2003, ao custo de R\$ 30 milhões.

Portanto, os recursos próprios foram decisivos para a expansão e a atualização tecnológica da Empresa B, independente das instituições locais.

As empresas A e B revelam diferentes graus de acesso às instituições locais cujo papel é mais limitado para esta do que para aquela. A caracterização dessas empresas permite constatar o papel limitado e seletivo das instituições locais na promoção de capacidades de fornecedores. Tais restrições se tornam mais graves quando se reproduzem em empresas menores, que enfrentam dificuldades em se reestruturar sozinhas, com os próprios recursos.

A *Empresa C* posiciona-se no II nível da cadeia produtiva liderada pela GMB em Gravataí. Fornece produtos usinados de alta precisão para a Empresa B. Foi fundada em Porto Alegre, no ano de 1988, mas atualmente a planta está localizada no município de Cachoeirinha. É uma pequena empresa de capital nacional, com gestão familiar. Atua somente no mercado doméstico, fornecendo peças para a *International*, SLC, Parker e Ford, entre outros clientes (ver Quadro 6).

As *relações de fornecimento* para a Empresa B são marcadas por relativa estabilidade e pela pressão pela redução de custos e de preços. A seleção da empresa ocorreu por meio de concorrência cujos critérios foram preço e certificação de qualidade. Os preços ajustados em contrato sofrem correção apenas mediante variações na planilha de custos. Os pedidos são, em geral, mensais e as entregas, diárias. Há, no entanto, componentes, como tampas e reguladores de bombas, cujos pedidos são diários. Os prazos de entrega são negociados entre as partes, ajustando-os na programação estabelecida no pedido mensal. O produto é desenvolvido em conjunto (desenho) e sua qualidade controlada mediante relatórios dimensionais, fornecidos para a Empresa B. Não há cooperação para desenvolvimento de mão-de-obra, de tecnologia ou aprimoramento organizacional. A Empresa C enfrenta dificuldades em atender os volumes dos pedidos e os baixos preços do produto (ver Quadro 7). Nesta pequena empresa, é reproduzida a relativa estabilidade nas relações interfirmas que se verifica no I nível da

cadeia, assim como as pressões por redução de custos e de preços. Os prazos de entrega não são tão rígidos, como se observa nos casos das empresas A e B.

As relações com as instituições locais são bastante restritas. A empresa é vinculada ao CIC (Centro das Indústrias de Cachoeirinha). Trata-se de associação empresarial de âmbito municipal na qual a Empresa C participa de grupos de estudos sobre qualidade, troca informações sobre o mercado e divide custos de manutenção de uma creche para os funcionários das empresas associadas. A empresa não mantém vínculo com universidades ou centros de pesquisa. Os novos investimentos (nova planta em Cachoeirinha, recente ampliação e aquisição de novos equipamentos) foram realizados com recursos próprios, sem linhas de crédito governamental. Ademais, a empresa não participa das discussões no âmbito do IGEA ou da FIERGS. Assim, o relativo isolamento institucional experimentado pela Empresa B é agravado no caso da pequena Empresa C, no II nível de fornecimento da cadeia, na medida em que esta se quer se vincula ao IGEA.

Quadro 7
Relações de fornecimento nas empresas locais

Empresas	Formas de seleção	Crítérios de seleção	Duração dos contratos	Frequência de fornecimento	Flutuação na demanda	Negociação prazos e preços	Avaliação qualidade do produto	Apoio para desenvolver produto e processo	Apoio para formação de mão-de-obra	Exigências mudanças na organização	Dificuldades com clientes
Empresa A (I nível)	Seleção/ concorrência	Preço, qualidade, certificação	Contratos contínuos/ estáveis	Diário para Gravataí. Outras plantas semanais ou quinzenais, mantendo depósito próximo para entrega diária (Ford - Camaçari)	Não há variação qualitativa. Há variações quantitativa s sazonais, de acordo com a economia.	Reajuste periódico, negociados exaustivamente ; tendência é redução de preços	Engenheiros GMB verificam in loco o processo produtivo e os lotes de peças; certificados	Engenharia conjunta com GMB	não	Padrão de organização pelos certificados	Japonesas têm padrão mais elevado de qualidade
Empresa B (I nível)	Seleção/ concorrência	Preço, qualidade (PPM), certificação , tecnologia, entrega, capacidade de produção, histórico de fornecimen to	Contratos contínuos/ estáveis	Diário para Gravataí.	Estável. Há variações sazonais conforme economia e troca de modelo.	GMB define preço; reajuste periódico, negociado exaustivamente (inflação, câmbio); tendência é redução de preços. Produção a mais é negociada. Pagamento em lotes mensais.	Engenheiros GMB visitam a fábrica.	Engenharia conjunta: empresa desenvolve o produto/ projeto de acordo com especificações da GMB.	não	Especificação e autorização dos controles de qualidade e dos processos de fabricação.	Proximidade física é uma vantagem.
Empresa C (II nível)	Seleção/ concorrência	Preço, certificação	Contratos contínuos/ estáveis	Pedido mensal, entrega diária; alguns componentes pedidos diários (reguladores e	Há flutuações previament e programad as (estável)	Há negociação de preços, mas restrita a casos de reajuste de matéria-prima (aço e ferro	Elaboração conjunta do produto; relatórios dimensionais; setor de	Conjunto com o cliente (DHB)	Não	Não	Atender quantidade dos pedidos; preços

				tampas de bombas)		fundido); prazos são negociados/ajustados	qualidade interno				
Empresa D (II nível)	Concorrência	Preço, qualidade, prazo de entrega, volume de produção.	Contrato contínuos, não exclusivo.	Diária.	Há variações sazonais.	Negociação periódica.	Visitas técnicas, certificação, amostragem na linha de montagem.	Produto: projeto cliente; Processo: engenharia conjunta. Não desenvolve novos produtos.	não	Adaptações no processo produtivo. Certificação.	Preço. Instabilidade.
Empresa E (II nível)	Concorrência	Especificações de medidas e de qualidade do produto; preço.	Contrato contínuos, não exclusivo.	Semanal. Penalidades para atraso na entrega.	Estável. Volume constante.	Reajustes são negociados periodicamente, conforme preço dos insumos e matéria-prima.	Controle de qualidade interno (laboratório). Produto vai direto para linha de montagem da cliente.	Desenvolvimento conjunto do produto e do processo (3 anos de planejamento com a Arvin. Divisão de custos: compra de equipamentos para fornecer.	Não. GMB oferece cursos sobre qualidade a custo de mercado.	Controle de qualidade interno (Arvin). Certificação.	Preço
Empresa F (II nível)	Convite (preço pré-definido)	Histórico da empresa. Volume de produção.	Linha de produção internalizada (Bosch - 2003); contratos contínuos (2 anos, renováveis)	Linha de montagem: diária. Outras peças por pedidos: semanais, mensais.	Há variações sazonais.	Divisão de custos e de riscos. Revisão periódica preços. Negociação de prazos.	Visitas técnicas trimestrais (avaliação do processo produtivo).	Não (exceto implantação da linha de montagem).	Não (exceto implantação linha de montagem)	Adaptação à linha de produção internalizada (tecnologia e processos)	Preço. Diversidade produtos.
Empresa G (III nível)	Convite, seleção episódica em momentos de pico	Preço. Prazo de entrega.	Instáveis: por lote	Diária	Instável	Não	Supervisão	Recebe projeto	não	não	Preço, certificação

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004.

A *Empresa D* situa-se no II nível de fornecimento. Veio a produzir, recentemente, sistemas e conjuntos de peças usinadas e forjadas, tais como subconjuntos para eixos dianteiros, yokes e flanges para câmbio e braços de direção para caminhões (a linha de produtos tem 600 itens). Fornece especialmente para a Empresa B e, em menor medida, para sistemistas (Arvin, Delphi). É uma empresa de capital fechado e nacional (100%), fundada em Canoas, em 1963. O mercado interno representa 90% do faturamento e o mercado externo 10%. Em termos setoriais, a indústria automotiva (montadoras e autopeças) responde por 40% do faturamento, as máquinas agrícolas 40% e outras indústrias 20%. Os principais clientes são a Arvin, a Delphi, a DHB, a Mercedes-Benz, a DaimlerChrysler, a AGCO e a John Deere.

As *relações de fornecimento* para a Empresa B caracterizam-se por relativa estabilidade nos contratos que são contínuos, porém, não exclusivos e com volumes variáveis. A empresa é selecionada por concorrência (há vários contratos conforme o produto), com base nos preços, na qualidade, no prazo de entrega e na capacidade de produção (escala). Há negociações periódicas das condições contratuais e dos preços, conforme o produto. A frequência de entrega é diária. Há variações sazonais na demanda. O desenho do produto é estabelecido pelo cliente e o processo produtivo é ajustado conjuntamente. A qualidade da produção é verificada por meio de visitas do cliente, de certificação de qualidade e de controle de qualidade por amostragem na linha de montagem do cliente. A empresa tem realizado mudanças no processo produtivo, conforme exigências do cliente, porém, não há apoio ou formação conjunta de mão-de-obra. As principais dificuldades são os baixos preços e a variação na demanda.

As *relações com as instituições*, ainda que limitadas, são mais amplas do que as estabelecidas pela Empresa C. A empresa tem contado com financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), para a compra de equipamentos e para

novas instalações, tais como duas máquinas de matrizaria ao custo total de R\$ 2 milhões. Ademais, vincula-se ao Sindiforja (Sindicato das Indústrias de Forjados). No entanto, a Empresa D não se beneficia de outras formas de apoio governamental ou associativo, bem como não desenvolve cooperação com universidades ou centros de pesquisa. Assim, a Empresa D destaca-se entre as pesquisadas pela estratégia adotada no sentido de ampliação das atividades desenvolvidas, visando à agregação de valor ao produto, combinando recursos próprios e linha de crédito governamental (BNDES).

A constância nos contratos e as pressões sobre custos e prazos verificados nas grandes empresas do I nível da cadeia se reproduzem no caso da Empresa D. Esta, com o ingresso de novos recursos e com apoio institucional, consegue investir na sua expansão e atualização tecnológica, inclusive agregando valor ao produto. Todavia, o apoio institucional limita-se à linha de crédito governamental (o que não se verifica na Empresa C), deixando de haver, por exemplo, ações cooperativas com associações empresariais de forma mais consistente. Os dados até aqui apresentados parecem indicar que as pequenas empresas tendem a sofrer mais intensamente com o abandono institucional. Seria oportuno salientar que as mudanças nas instituições locais não dependeriam somente dos governos. Além do aperfeiçoamento de iniciativas governamentais, o empresariado local precisará desenvolver capacidades de atuação institucional, implementando ações para a promoção de complementaridades, aprendizado coletivo e competitividade local.

A *Empresa E* posiciona-se, também, no II nível de fornecimento da cadeia produtiva. Mantém relações com a Arvin, a Arteb, a IPA e a Delphi (sistemistas) e com a Empresa A. Outros importantes clientes são a Magneti Marelli e a Selenium. As exportações significam 30% do faturamento e as sistemistas outros 20%. A Empresa E produz componentes de borracha (buchas, vedações), totalizando cerca de 300 tipos de produtos. É uma empresa de

capital nacional, fundada em Novo Hamburgo, no ano de 1994. Além da matriz em Novo Hamburgo, instalou nova fábrica no município de Triunfo, em 2003.

As relações de fornecimento para as sistemistas, notadamente a Arvin, são estáveis e estão em expansão, havendo cooperação para desenvolvimento de produto. A empresa foi selecionada por concorrência. Os critérios foram a capacidade de atender as especificações de medidas e de qualidade do produto, bem como os preços praticados. Os contratos são contínuos, mas não há exclusividade de fornecimento. O volume de produção é estável e a entrega é semanal. Há penalidades financeiras em caso de atraso na entrega do produto. Os preços são reajustados periodicamente conforme variações nos insumos e matérias-primas (borracha). A empresa dispõe de um laboratório interno para controle de qualidade, enviando o produto diretamente para a linha de montagem. Há desenvolvimento conjunto de produto e de processo, com três anos de planejamento para a elaboração da linha de produtos fornecidos e com divisão de custos para aquisição de equipamentos (laboratório de controle de qualidade). Não há, no entanto, programas conjuntos de formação de mão-de-obra. A cliente exigiu mudanças no processo produtivo: controle de qualidade interno e certificação de qualidade. A principal dificuldade da empresa é atender os baixos preços exigidos pelos clientes.

As relações com as instituições locais são relativamente amplas, considerando-se a realidade das demais empresas pesquisadas. No SINBORSUL (Sindicato das Indústrias de Borracha do Rio Grande do Sul), a Empresa E tem acesso a programas de qualidade específicos ao setor de atividade (artefatos de borracha) e a grupos de treinamento voltados para a obtenção e manutenção de certificados de qualidade. A empresa é a única entre as pesquisadas que mantém relações com centros de pesquisa (CETEPO, em São Leopoldo), tendo em vista o desenvolvimento e testes laboratoriais de novos produtos, bem como pesquisas para o aperfeiçoamento do controle de qualidade na produção. Ademais, a empresa

mantém em suas dependências bolsista de Iniciação Científica/ CNPq, em cooperação com a Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos). O fornecimento para a Arvin (sistemista) exigiu investimento em novas tecnologias e equipamentos. Considerando-se que a cliente não tem programa de desenvolvimento de fornecedores – a exemplo da GMB - a Empresa E buscou, sem sucesso, linhas de crédito no País, para a aquisição dos novos equipamentos. No entanto, veio a obter o financiamento junto ao próprio fabricante, na Áustria (Maplan), após penoso processo de negociação, expresso no testemunho abaixo:

Nada de crédito. O cúmulo da história de crédito foi para a nossa injetora. A gente tem uma injetora *Maplan*, da Áustria. Nós fizemos um projeto para o banco, para ganhar uma linha de crédito para comprar a tal da injetora. Montamos uma pasta com todas as evidências para ganhar o tal de crédito, entregamos a pasta para o banco e não ganhamos nada. Daí a nossa diretora foi para a Áustria, atrás da *Maplan*, porque queria comprar a injetora de que precisávamos. Era para as peças da Arvin, porque pelo processo convencional de prensa, não tínhamos como fazê-las. Então, acabamos ganhando crédito da *Maplan*. Eles financiaram para nós, como se fossem um banco. Vieram aqui na empresa, pegaram os documentos que o banco nem deu bola, levaram para a Áustria, avaliaram e deram o crédito. Nós ficamos pagando a *Maplan* para comprar a injetora, que em um mês estava aqui, instalada na nossa frente. Se nós dependêssemos dos nossos bancos, nós não teríamos isso nunca. Então é triste... (Entrevista com Gerente de Qualidade, Novo Hamburgo, 28.04.04).

A nova planta em Triunfo conta com redução de tributos municipais, bem como com oferta de infra-estrutura pela Prefeitura: cessão do prédio e instalações de água e esgoto, luz e telefone. A empresa assume o compromisso de geração de 100 empregos ao longo de 5 anos. Todavia, a empresa não mantém vínculos com o IGEA, nem com associações empresariais municipais, nem cooperação com outras empresas. Assim, a Empresa E apresenta relações institucionais relativamente diversificadas, embora não conte com instrumentos de apoio à reestruturação e à ampliação específicos para fornecedores na cadeia automotiva.

Cotejando-se o que ocorre nas empresas C e E, pode-se supor que os diferentes graus de acesso às instituições dever-se-iam, entre outros aspectos, ao tipo de produto que requer do

cliente atenção e cooperação – ainda que episódica – para o controle de qualidade e ao pertencimento ao mercado internacional, que proporcionou à empresa E financiamento para novos equipamentos – também episodicamente. Parece que as dificuldades de acesso às instituições tendem a se agravar quanto menores são os recursos das empresas locais.

A *Empresa F* posiciona-se no II nível de fornecimento, produzindo escovas de carvão para motores elétricos (limpador de pára-brisa, alternador, motor de partida). Relaciona-se com um fornecedor de I nível da GMB *off site*. Foi fundada em 1957, no município de Cachoeirinha. Em 1997, no contexto do Novo Regime Automotivo, foi adquirida por uma empresa de capital estrangeiro, quando a composição do capital passou a ser 100% estrangeiro. O mercado externo representa 70% do faturamento da empresa; o mercado interno de reposição de peças significa 15% e os clientes industriais outros 15%. No mercado interno, os principais clientes são a Bosch e a Black and Decker.

Quanto às *relações de fornecimento*, verifica-se que a empresa foi convidada pela cliente (fornecedor da GMB), sendo-lhe imposto o preço de venda. O histórico de fornecimento da empresa em projetos anteriores e a escala de produção foram os fatores determinantes do convite. As relações são estáveis: a empresa internalizou uma linha de produção da cliente⁹⁹. Entretanto, há variações no volume da demanda. As peças da linha de montagem são fornecidas diariamente, ao passo que outros componentes têm entrega semanal. Com a internalização da linha de montagem, as empresas passam a dividir custos e riscos do negócio. Há revisão periódica de preços e negociação dos prazos de entrega. O controle de qualidade faz-se por visitas técnicas trimestrais da cliente para verificação do processo produtivo. No caso da linha de montagem, a empresa recebeu o desenho do produto, mas, nos demais casos, a empresa desenvolve a linha de produtos. As dificuldades enfrentadas são os baixos preços e a diversidade dos produtos a serem fornecidos, exigindo flexibilidade. No

⁹⁹ A mudança será detalhada quando da discussão sobre o processo de reestruturação/ capacitação das empresas locais.

entanto, a atualização tecnológica e a antecipação à concorrência são aspectos vantajosos de fornecer para a indústria de autopeças:

O volume é muito maior, mas apertada na margem. É complicado de trabalhar. Em contrapartida, tem a tecnologia que tu vais pegar. Porque eles vão lançar um produto e vão pedir para ti fornecer. Lança alguma coisa no mercado e já vão nos consultar para desenvolver (Entrevista com Analista Financeiro da Empresa F, Cachoeirinha, 22.05.04).

Afora o desenvolvimento da linha de montagem em parceria com a cliente, as *relações com as instituições locais* limitam-se ao pertencimento ao Sindipeças (Sindicato dos Fabricantes de Autopeças). A Empresa F não mantém vínculo com universidades, não dispõe de linhas de crédito especiais, nem participa de outras associações empresariais, tais como o IGEA. Por conseguinte, a empresa caracteriza-se pelo isolamento institucional, ainda que tenha maior proximidade com a cliente situada no I nível da cadeia de fornecimento.

A *Empresa G* está situada no III nível da cadeia produtiva. Desenvolve produtos usinados (engrenagens do diferencial e de direção, ponta de eixo, componentes para máquinas-ferramenta) para a Empresa D (II nível de fornecimento). Trata-se de uma microempresa de capital nacional, fundada em Porto Alegre, em 1985. Atua no mercado doméstico, especialmente pequenas e médias empresas locais: Hidrojet, Valentin, DHB.

As *relações de fornecimento* com a cadeia automotiva caracterizam-se pela instabilidade dos vínculos. A seleção da empresa é episódica, por lotes, cujos critérios são preço (impostos pelo cliente) e prazo de entrega (atende picos de demanda na Empresa D, entre outros tipos de contrato). Quando recebe pedidos, o fornecimento é diário. O projeto é desenvolvido pela empresa cliente. O controle de qualidade dá-se pela inspeção das peças fabricadas. As principais dificuldades com a cliente são os baixos preços e a exigência de certificação, para o fornecimento de produtos com maior valor agregado e em maiores

volumes. Não mantém cooperação para treinamento ou desenvolvimento organizacional e tecnológico com os clientes.

A empresa atua isoladamente, sem apoio das instituições locais: associações empresariais, linhas de crédito, IGEA, universidades, governos. O excerto abaixo é expressivo sobre essa realidade:

A exigência é muito grande. Eles querem ISO 9000 e daí para cima. Eles querem máquinas automáticas. É uma exigência de qualidade mesmo, qualidade total. Acontece que, no Brasil, aqui no Sul, qual é o incentivo que uma empresa que nem a minha, tu achas que tem? Não tem nada, ninguém me oferece nada. Por exemplo, um dia desses, eu precisei descontar um título no banco e simplesmente não descontaram porque o meu capital não comportava aquilo. Eu posso descontar um cheque, os caras me dão um cheque programado, eu chego lá pela minha conta e eles trocam, porque não tem problema nessa parte. Agora, no momento que tu precisou... Hoje eu tenho aqui, com isto que tu está vendo, eu tenho em desenvolvimento de dois projetos que eu estou fazendo. Só que eu não tenho incentivo nenhum, não tenho capital, não tem financiamento de banco, de órgão público, de nada. Eu estou desenvolvendo um equipamento de reciclagem de plásticos. Eu mesmo estou desenvolvendo. Só que se eu tivesse recursos, se eu tivesse um financiamento, já estava pronto, já estava andando isto aí. Mas não tem ninguém (Entrevista com Proprietário da Empresa G, Porto Alegre, 18.10.03).

Parece que as pequenas e microempresas são as que sofrem mais intensamente o abandono institucional. Isso representa enorme dificuldade para este tipo de empresa, que conta com recursos escassos para promover processos de reestruturação, dependendo de apoio externo. Se a pequena empresa C tem conseguido realizar investimentos, isso ocorre porque se acha em notável expansão face à demanda da cadeia liderada pela GMB em Gravataí. No entanto, a inconstância na demanda experimentada pela microempresa G, no III nível da cadeia, não lhe permite realizar investimentos. As suas chances de reestruturação e de permanência na cadeia produtiva dependeriam de apoio externo, que, porém, não tem ocorrido.

Quadro 8
Relações com instituições locais

	Cooperação com outras empresas	Associações e sindicatos empresariais	Universidades e centros de pesquisa	Linhas de crédito	<i>Governo/ Prefeitura</i>	<i>Demandas da empresa</i>
Empresa A (grande porte)	Não	Sócio Sinmetal e Fiergs. Sócio IGEA (participa no Grupo de Trabalho Meio Ambiente)	Não	Fundopem/RS.	Incentivo fiscal e Fundopem (Charqueadas).	Redução tributos. Atacar oligopólio do aço.
Empresa B (grande porte)	Não	Sinmetal. IGEA.	Não	Não	não	NI*
Empresa C (pequeno porte)	Não	Centro de Indústrias de Cachoeirinha (CIC), troca de informações, grupos de qualidade, creche comum para mão-de-obra	Não	Não	não	NI
Empresa D (médio porte)	Não	Sindiforja	Não	BNDES (investimento em NTs).	não	Redução preço energia elétrica.
Empresa E (médio porte)	Não	Sinborsul: programas de qualidade setorial, treinamento certificação	CETEPO/ São Leopoldo: pesquisa qualidade e desenvolvimento produtos de borracha; bolsista CNPq.	Áustria (Maplan): financiamento para compra de equipamentos (fornecimento Arvin).	Prefeitura Triunfo: redução de tributos municipais, prédio/ terreno sem aluguel, infra-estrutura (água, luz, telefone). Contrapartida: geração de 100 empregos em 5 anos.	NI
Empresa F (médio porte)	Desenvolvimento linha de montagem/ produção (Bosch)	Sindipeças	Não	não	não	Redução de tributos (COFINS). Oferta de treinamento para mão-de-obra.
Empresa G (microempresa)	Não	Não	Não	Não (não tem garantias)	não	P&D; linhas de crédito; novos equipamentos; NTs

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004. * NI (Não Informado).

Em resumo, tem-se que as relações de fornecimento na cadeia produtiva liderada pela GMB em Gravataí são marcadas por fortes pressões por preços baixos, por elevadas escalas de produção e pela exigência de padrões internacionais de tecnologia, qualidade, flexibilidade e integração no processo produtivo, com *episódios* cooperativos. As sistemistas desenvolvem relações apoiadas na divisão de riscos e de custos do negócio, no contexto da estratégia de volume e diversidade da montadora e do conceito de condomínio industrial, estabelecendo-se laços mais próximos e integrados entre as partes. As *empresas locais* inserem-se no complexo industrial mediante laços de subordinação, na medida em que a GMB e as sistemistas exigem preços, qualidade, tecnologia, volume e flexibilidade de nível internacional, porém, não desenvolvem programas de capacitação tecnológica e organizacional.

As constatações acima parecem estar relacionadas com o fato de que, como se vem argumentando neste estudo, os agentes globais movem-se com base, entre outros aspectos, nas pressões competitivas internacionais, nas oportunidades oferecidas pela liberalização de mercados e nas possibilidades criadas pelas tecnologias da informação, constituindo redes globais de produção e de comercialização. Esses agentes desenvolveriam, no mais das vezes, condutas impositivas – às vezes arrogantes – diante dos atores locais, em razão de que detém maior mobilidade e capacidade de inovação, contam com maiores níveis de recursos econômicos e sociais e buscam vantagens competitivas e baixos custos locais (BARQUERO, 2002; ERNST e KIM, 2002; GILPIN, 2004). A assimetria entre empresas globais e locais tende a ser tanto maior, quanto mais baixos os níveis de recursos dos atores locais, como a especialização e o conteúdo tecnológico do produto fornecido. A cooperação e a parceria entre essas empresas tende a ser seletiva ou episódica, constituindo-se cadeias hierarquizadas (SCHIMITZ, 2000).

Apesar disso, parece verdadeiro dizer que essas relações seriam uma das principais portas de entrada para os atores locais ao sistema global, uma vez que os agentes globais

seriam portadores de novas referências competitivas e produtivas que podem criar chances de transferência de tecnologias, de aprendizado organizacional e de aquisição de conhecimentos. Os agentes globais podem integrar e coordenar atividades em âmbito internacional, ampliando escalas de produção e de compras locais, e estimulando sinergias e complementaridades entre empresas. A escala de produção consistiria em fator de estímulo ao investimento e à promoção de novas capacidades nos fornecedores locais (BERNARDES e OLIVEIRA, 2002; SCHIMITZ, 2000; STORPER, CHEN e PAOLIS, 2000). Essa difusão potencial de conhecimentos e de práticas para fornecedores locais não seria, como alertam Ernst e Kim (2002), automática, dependendo da capacidade dos atores de processar e de reter as informações. Outro aspecto pertinente na difusão de conhecimentos seria - retomando ponderações de estudos como o de Cassiolato e Szapiro (2000) e de Humphrey (2001) – a forma de relação e de inserção do local na economia global, com distintos resultados para as empresas locais.

Quanto às instituições locais, a experiência de Gravataí revela que houve, na esfera governamental, uma política de industrialização – focada na atração de investimentos e na integração à economia global mediante instrumentos fiscais – mas, não se desenvolveu uma política industrial específica capaz de favorecer a reestruturação do setor de autopeças e metal-mecânico local, tendo em vista as referências globais de fornecimento empregadas no CIAG. A capacidade de ação das instituições locais na promoção da reestruturação/capacitação e da expansão das empresas fornecedoras locais é bastante limitada, em razão, entre outros aspectos, da escassez de recursos econômicos. As ações existentes são isoladas e seletivas. Os vínculos institucionais empresariais são também limitados: programas de qualidade, ação coletiva, treinamento e formação de mão-de-obra, desenvolvimento de novas tecnologias, parceria com universidades, estão, em geral, ausentes da realidade dessas empresas.

O cotejamento do que ocorre na Empresa A e na Empresa B ilustra o argumento acima. A Empresa A, de capital estrangeiro e a maior empresa entre as pesquisadas, foi precisamente a única a beneficiar-se do FUNDOPEM/RS¹⁰⁰. Contou, também, com vantagens fiscais do governo municipal onde instalou nova planta. Mantém vínculos com o IGEA/ FIERGS e com o sindicato patronal. A Empresa B, de capital nacional, realiza novos investimentos com recursos próprios. Participa ativamente do IGEA/ FIERGS e do sindicato patronal. Portanto, as vantagens institucionais obtidas pela Empresa A facilitaram a expansão e o aprimoramento do processo produtivo, que se realiza em condições mais vantajosas. Ademais, destaque-se o caráter seletivo da aplicação do FUNDOPEM/RS.

Outra evidência da importância do papel das instituições locais e dos seus limites é o que ocorre na Empresa E. O crédito para investimento em novas tecnologias foi obtido no exterior junto ao fabricante, após tentativas sem sucesso no país. Por outro lado, a parceria com um centro tecnológico permitiu à empresa a melhoria significativa da qualidade do processo produtivo, atingindo os padrões globais da montadora e capacitando-a a exportar. Na Empresa C, o convênio local entre as empresas possibilitou a divisão de custos para a instalação de uma creche, em benefício das trabalhadoras. Na Empresa D, o financiamento junto ao BNDES facilitou a estratégia de agregação de valor ao produto da empresa, adicionando a usinagem às atividades de forjaria e produzindo subconjuntos.

As instituições locais desempenham papel importante nas relações global-local. Os processos de aprendizagem, inovação e difusão de conhecimentos e qualificações, no contexto de presença de agentes globais, poderiam ser facilitados por ações cooperativas e redes de confiança entre empresas locais (BAGNASCO, 2001; DONER e HERSHBERG, 2001; KLINK, 2001). Isso depende do ingresso de recursos na região, bem como da mudança de valores e da recriação de solidariedades pelo empresariado local, no sentido, entre outros

¹⁰⁰ A exemplo da própria GMB e das sistemistas. Vale notar que se tratam de contratos separados.

aspectos, de contemplar diferentes interesses e necessidades na cadeia produtiva – por exemplo, das pequenas e microempresas – e de engajar-se em associações e na criação de instrumentos e de práticas coletivas.

Além disso, os governos mantêm papel decisivo na promoção de capacidades nacionais e locais e na regulação das relações com os agentes globais, embora políticas nacionais e subnacionais precisassem ser reformuladas face às pressões de agentes globais e às novas regras do sistema internacional – interdependência entre mercados, instabilidade e maior competitividade. Neste sentido, argumentam Cassiolato e Szapiro (2000, p.354-355):

“Na discussão sobre o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico no atual contexto, reconhece-se que a atual fase de aceleração do processo de globalização certamente traz novos desafios à definição e implementação de projetos e políticas nacionais. Nesse sentido, os instrumentos tradicionais de políticas têm sido reformulados, em função das restrições impostas pela OMC e da nova institucionalidade daí resultante, visando o aumento da competitividade das economias nacionais. Porém, deve-se ressaltar que, ao mesmo tempo, abrem-se novas oportunidades, as quais são melhor aproveitadas exatamente pelas sociedades que têm coesão, estratégia e medidas eficientes para delas tirar proveito. Assim, tais desafios devem ser vistos – não em contraposição à própria alternativa de se definirem políticas nacionais – mas sim como novas exigências a serem equacionadas. Ao invés de perderem sentido, na verdade, as políticas nacionais passam a ter seu alcance, desenho, objetivos e instrumentos reformulados, visando o atendimento dos novos requerimentos impostos por um conjunto de fatores associados à inauguração do atual padrão de acumulação”.

Entre outras reformulações nas políticas industriais que talvez fossem pertinentes face às novas condições sociais e econômicas, pode-se mencionar, considerando-se a experiência de Gravataí: a) a realização de um esforço de lideranças políticas e sociais capaz de substituir a “guerra fiscal” por outras modalidades de atração de investimentos; b) o estabelecimento de critérios, na negociação de contrapartidas com os agentes globais, que considerassem mais atentamente o potencial retorno social e econômico do investimento – emprego, tecnologia, conhecimentos, aprendizado, tributos, novas qualificações e funções – isto é, o tipo de produto, o setor de atividade, o volume de recursos aplicados, o grau e as chances de uso de

fornecedores locais, as chances de sucesso do negócio, a atualidade e o nível tecnológico do empreendimento, são, entre outros, atributos que influem no retorno para a esfera local; e c) a promoção de formas de interação mais intensa entre centros de pesquisa disponíveis e empresas locais, atendendo os diferentes interesses desses atores.

Finalmente caberia referir que, nas circunstâncias acima apresentadas, as empresas locais pesquisadas mostram-se propensas a responder com investimentos em expansão e em tecnologia, com a reestruturação de aspectos do processo produtivo e com a flexibilização das relações de trabalho e de emprego, *à proporção de suas possibilidades ou recursos* (capital, acesso a mercados, tipo de produto), tendo em vista atingir os padrões globais requeridos pela montadora. Como antes sustentado, encontram-se, no condomínio industrial, empresas globais, as chamadas sistemistas, isto é, grandes empresas que produzem sistemas e conjuntos. Fora do condomínio industrial, entre as empresas locais pesquisadas, estão, no I nível de fornecimento, aquelas que detém os tipos de produtos mais especializados (maior complexidade tecnológica e de maior valor agregado), os maiores patamares de produtividade (ver Tabela 11), os maiores faturamentos e volumes de capital, bem como acham-se mais fortemente inseridas no mercado global, mediante processos de exportação e de manutenção de unidades no exterior (plantas ou pontos de comercialização) – casos das empresas A e B. No II nível da cadeia, as empresas tendem a fabricar produtos menos especializados (menor valor agregado e menor complexidade tecnológica do que as empresas do I nível) – embora todas tenham passado a fornecer sistemas em lugar de peças - bem como a apresentar menor nível de produtividade, menor faturamento e volume de capital e participação mais recente no mercado global – casos das empresas C, D, E e F. No III nível de fornecimento, a empresa pesquisada tem produto menos especializado, bem como produtividade e tamanho inferiores às demais empresas – caso da empresa G. O dado evidencia, pois, que recursos como tipo de

produto, capital e acesso ao mercado global são fatores que interferem nas condições de inserção das empresas na cadeia de fornecimento.

Importaria chamar a atenção relativamente a essas constatações para os fatos de que as pequenas empresas parecem pagar mais caro para pertencer à cadeia produtiva e de que – como alertam Storper, Chen e Paolis (2000), entre outros estudos – o processo de globalização institui sistemas de produção complexos, diferentemente de uma simples convergência entre empresas e regiões no caminho de um sistema global ótimo. O que se tem seriam processos diversos de evolução de setores e de economias locais, dependendo das capacidades de desenvolvimento das firmas em diferentes planos (material, cognitivo, cultural) e das possibilidades de interação entre a criação local de conhecimentos e os fluxos e demandas internacionais.

No contexto de fracas instituições, que estratégias de reestruturação são utilizadas pelas empresas e qual o seu alcance? Interessa saber sobre os impactos desses fatores no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego nas empresas pesquisadas.

4.2 REESTRUTURAÇÃO NAS EMPRESAS LOCAIS

O novo pólo automobilístico de Gravataí está a provocar – além de dinâmicas de expansão de atividades - complexos processos de ajustes organizacionais e tecnológicos nas empresas fornecedoras locais. Considera-se *reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo* como um conjunto de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas, aplicadas na flexibilização da produção e do trabalho, com repercussões sobre a gestão da mão-de-obra e as relações de trabalho e de emprego, tendo em vista o ajuste da produção e do trabalho à instabilidade, à diversidade e à competitividade da economia e da

sociedade em processo de globalização. As *relações interfirmas*, as *relações das empresas com as instituições locais* e as distintas *estratégias e recursos das empresas* são fatores que contribuiriam para as distintas *trajetórias dos processos de reestruturação*.

Considerando-se que a GMB não mantém programas de desenvolvimento e de capacitação de fornecedores - a cooperação interfirmas é episódica na cadeia produtiva - predominando relações de subordinação dos fornecedores locais, e que as instituições locais têm apresentado tímido papel na capacitação dessas empresas, importaria inquirir sobre a natureza e a extensão dos processos de reestruturação que nelas ocorrem. A integração nos diferentes níveis de fornecimento ao pólo automobilístico de Gravataí vem implicando na expansão das empresas fornecedoras locais investigadas. No entanto, há diferentes níveis de expansão e de ganhos de produtividade nas empresas, indicando a ocorrência de processos de reestruturação com características variáveis e em diferentes etapas, revelando-se fenômenos bastante complexos (ver Tabela 11).

Tabela 11
Evolução do faturamento, do emprego e do faturamento por empregado nas empresas investigadas - 1999-2003 (em R\$ 1.000,00)

	faturamento		emprego		faturamento/ emprego	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
Empresa A	192.000	400.000	1100	1500	174	267
Empresa B	88.000	163.000	800	614	110	265
Empresa C	NI*	NI*	20	50	NI*	NI*
Empresa D	23.000	74.000	400	370	57	200
Empresa E	4.000	10.000	80	107	50	93
Empresa F	15.000	21.000	210	300	71	70
Empresa G	20	50	4	4	5	12

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004.

* Não Informado.

As empresas que se posicionam no I nível de fornecimento (Empresa A e B) têm produtividade significativamente superior às que se situam no II nível (Empresa C, D, E, F).

Estas, por sua vez, têm produtividade maior do que a empresa integrada ao III nível (Empresa G). Por outro lado, os ganhos de produtividade também são diferentes: comparando-se as Empresas B e D com as demais, percebe-se que aquelas tiveram aumento de produtividade bastante superior a estas, considerando-se o período de 1999 a 2003, indicando diferentes intensidades e características na reestruturação do processo produtivo. Diferem também quanto à expansão do emprego: as empresas B e D tiveram retração, enquanto as empresas A, C, E e F criaram novos empregos. A empresa G manteve-se com o mesmo número de postos de trabalho. É importante notar que não se podem adjudicar qualidades positivas ou negativas do trabalho e do emprego nas empresas correspondendo ao grau de flexibilidade adotado. Antes, o que importa relacionar com tais qualidades seriam os distintos instrumentos de flexibilização do trabalho e do emprego.

Como se analisa a seguir, as etapas e as características dos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego mostram-se condicionados pelos recursos e estratégias das empresas analisadas, marcando a diversidade na cadeia de fornecimento. Neste particular, parece que as empresas dividem-se entre aquelas cujos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego acham-se consolidados, ajustando-os ou aprofundando-os; aquelas que estão, com características diferentes, em pleno processo de reestruturação e de flexibilização; e as que recém ingressaram em tais processos ou não apresentam processos relevantes de mudança.

Analisa-se a seguir as características dos processos de reestruturação experimentados pelas empresas, cujos dados são apresentados, em resumo, no Quadro 9. As mudanças nas relações de trabalho e de emprego nas empresas serão examinadas na próxima seção do capítulo em tela.

Como supramencionado, a *Empresa A* é uma organização de grande porte e de capital norte-americano, com plantas em Porto Alegre e, mais recentemente, em Charqueadas. Insere-

se no I nível de fornecimento da cadeia (*off site*), desenvolvendo sistemas de barra homocinética, em cooperação com a GMB. As relações de fornecimento são estáveis, contudo, marcadas pela pressão por redução de custos. Trata-se de uma das empresas com as relações institucionais mais amplas entre os fornecedores locais pesquisados. Como se verifica na Tabela 11, a empresa contava com 1100 empregados e com faturamento de R\$ 192 milhões, no ano de 1999, crescendo para 1500 empregados e para um faturamento de R\$ 400 milhões, no ano de 2003. Os dados atestam não apenas a expansão da empresa, como também a melhoria substancial da produtividade, como resposta às pressões da cliente pela redução de custos: em 1999, tinha um faturamento de R\$ 174 mil/ empregado; em 2003, R\$ 267 mil/ empregado.

Além da significativa expansão, a Empresa A passa por mudanças tecnológicas e organizacionais, repercutindo sobre o processo e o conteúdo do trabalho (vide Quadro 9). Em termos de novos investimentos, a planta de Porto Alegre foi ampliada, operando, hoje, com capacidade plena de produção. Além disso, a empresa instalou nova planta no município de Charqueadas, face aos limites das instalações em Porto Alegre e às vantagens financeiras e fiscais disponibilizadas pelo governo para a unidade de Charqueadas. A empresa vem desenvolvendo novos produtos, destacando-se a substituição da junta sólida por uma ventilada no sistema de barra homocinética. A mudança repercutiu em um sistema mais leve, durável e com menores custos de produção.

Há programa de qualidade, círculos de controle de qualidade, trabalho em equipe (células) e polivalência (multifuncionalidade de linha), desde a década de 1990. A novidade está no aprofundamento/ aperfeiçoamento das formas participativas no processo produtivo e na pressão sobre metas, permitindo a elevação da produtividade e a redução de custos de

produção. Foi instituído, em 2002, o chamado “Programa Idéias”¹⁰¹ segundo o qual, ao formular cinco sugestões de melhorias ao mês, o empregado recebe, individualmente, retribuição financeira na forma de bônus contabilizado na PPR (Participação na Produtividade e Resultados), ao final do ano. Há pressões também em termos de metas de qualidade e de produtividade no trabalho. As equipes de trabalho são avaliadas e pontuadas em termos de produtividade, de retrabalho, de higiene e ambiente de trabalho e de melhorias implementadas no âmbito dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). O excerto a seguir refere-se à natureza da participação dos funcionários:

(. . .) todas elas são idéias simples, idéias que tu já implantou. Vamos por exemplo mudar o *layout* daquele lugar lá porque está atrapalhando o extintor de incêndio. Então vou trocar para cá. É uma idéia. Realmente estava atrapalhando, ele trocou de lugar. É avaliado pela chefia. Não pode chegar e trocar só para ganhar pontos. Não é isso. A chefia vai lá e avalia e dá o OK. Outro exemplo: naquele canto tem um problema de luminosidade. Então vamos falar com o pessoal da manutenção e vamos colocar uma calha lá com uma lâmpada. Melhorou o ambiente? Melhorou. Então OK. O funcionário vai implantar uma idéia aqui na fábrica, na máquina vai melhorar alguma coisinha. Coisa simples (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa A, Porto Alegre, 12.03.2004).

O Plano de Cargos e Salários (PCS) também se modifica, valorizando-se formas variáveis de avaliação de desempenho e de remuneração.

Nós trabalhamos com salário fixo mensal. A parte variável é a PPR, que é a participação nos resultados da empresa. Esse sim pode ser variável porque depende de uma série de requisitos. Então tem um percentual para a produtividade, para melhoria de grupo e idéias, para qualidade, um percentual que engloba também a parte de entrega correta para o cliente, não podem voltar peças. Hoje, o salário é assim: o total disso aí que é destinado à distribuição no final do ano é 110% da folha de pagamento do mês de dezembro, da folha do salário nominal. Tu soma o salários de todos os empregados e no final do ano tem 100% da folha mais 10%, então 110%. E isso aí se divide em percentuais dentro desses critérios. Um operador pode tirar um salário ou mais (. . .). O que diferencia são os grupos de CCQ que fazem trabalhos específicos para melhorar a produtividade daquela máquina e eles ganham um número de pontos e vai somando. Tem gente que pode tirar dez vezes o salários, em torno de 5mil reais em um ano de prêmio. [Pergunta: Pode haver essa diferenciação no grupo?] Pode haver. Agora aquilo que é fixo: produtividade,

¹⁰¹ A exemplo da denominação do programa de participação da mão-de-obra no processo produtivo desenvolvido na GMB, como registrado no Capítulo 3.

qualidade e as exigências da empresa é um valor fixo que todo mundo ganha. Claro que é por setor. E aí tu ganhas pelo número de pontos, que pode ser variável. Alguns setores não ganham. Nós temos que dar idéias simples. Nossa meta aqui são cinco idéias por empregado. Se eu não der não tem problema, eu não ganho nada no final do ano. Mas se o meu colega der cinco idéias por mês, 60 no ano, ele ganha um valor (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa A, Porto Alegre, 12.03.2004).

A parte variável do salário passa a referir-se ao alcance de metas de produtividade e de qualidade pela empresa, às melhorias desenvolvidas pelas equipes de trabalho no âmbito dos CCQs e às metas individuais estabelecidas no “Programa Idéias”. Resulta uma complexa contabilidade tanto da parte variável dos salários, como das chances de promoção na empresa, valorizando-se o compromisso do empregado com os resultados da organização e a expansão de parte variável e individualizada da remuneração. Há chances de ascensão para operadores e técnicos, conforme metas, participação em cursos e treinamentos, tempo de serviços e avaliação da chefia. O Plano de Cargos e Salários prevê diferentes níveis entre operadores e técnicos.

Há mudanças nos requisitos de qualificação e no treinamento e formação da mão-de-obra. O foco da gerência na elevação da produtividade exigiu o aperfeiçoamento do trabalho em equipe e da polivalência, o compromisso da mão-de-obra com as metas e resultados da empresa e o treinamento dos empregados. Os requisitos de qualificação e de competências dos funcionários envolvem, mais intensamente, o comprometimento e a capacidade de propor melhorias no processo produtivo, bem como a adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e ao trabalho em equipe. A empresa tem média bastante expressiva de 70h/ empregado/ ano de treinamento. Desenvolve, em conjunto com o SENAI, a formação de 20 alunos/ ano, internamente à empresa. Há duas semanas de formação para o funcionário recém contratado. Os cursos de aperfeiçoamento são desenvolvidos internamente, no horário de trabalho, conforme diagnóstico da chefia (mudança de equipamentos e máquinas, melhoria de desempenho de setores e de equipes). Segundo a gerência, o treinamento da mão-de-obra

consiste em uma das estratégias centrais para a elevação da produtividade, mediante a elevação da qualidade e a redução do desperdício, a operação com novas máquinas e equipamentos, a motivação e o comprometimento da mão-de-obra e a capacitação para a polivalência, como se expressa no excerto abaixo:

Temos que trabalhar em cima da qualidade. Fazer certo da primeira vez. É tudo na base de treinamento. Tanto treinamento comportamental, como técnico e prático. Para teres qualidade, tu tens que ter treinamento para as pessoas, e desenvolvimento tecnológico. Cada vez que tu modificas uma peça, tu tens que treinar todos os operadores (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa A, Porto Alegre, 12.03.2004).

A variabilidade na demanda é enfrentada com a contratação e dispensa de pessoal e com o uso de horas-extras, uma vez que não se utiliza o banco de horas por força da convenção coletiva de trabalho. A empresa não terceiriza a atividade-fim, nem contrata trabalhadores temporários e em tempo parcial. A frequência de recebimento de aço é diária. A relativa estabilidade na demanda permite à empresa planejar o processo produtivo sem maiores sobressaltos, ainda que ocorram variações quantitativas na demanda da GMB.

Assim, a Empresa A experimenta expansão significativa, acompanhada de mudanças na organização do trabalho e da produção, tendo em vista a elevação da produtividade e a redução dos custos de produção. Há o desenvolvimento de estratégias participativas e de programas de treinamento e de qualidade que visam ao comprometimento da mão-de-obra com as metas de qualidade e de produtividade da empresa, refletindo-se em chances de reflexão e de intervenção dos trabalhadores sobre o processo produtivo, porém, favorecendo formas individualizadas de remuneração e de participação e estimulando a colaboração, mediante melhorias focadas nos resultados da empresa e não necessariamente na melhoria das condições de trabalho.

A *Empresa B*, que é de capital nacional, fornece sistemas de direção hidráulica e manual e bombas injetoras de combustível diretamente para a GMB (*off site*) – I nível da cadeia. Tem sede em Porto Alegre. As relações de fornecimento são estáveis, havendo cooperação para desenvolvimento do produto e fortes pressões para a redução de custos e de preços. As relações com as instituições locais limitam-se à associação ao sindicato empresarial e ao IGEA. Conforme a Tabela 11, a empresa apresentou faturamento de R\$ 88 milhões no ano de 1999, progredindo para R\$ 163 milhões em 2003. Porém, o nível de emprego retraiu-se de 800 postos em 1999 para 614 em 2003. Verifica-se uma importante expansão do negócio, acompanhada de elevação da produtividade, de tal forma que implicou na redução do emprego na empresa. O dado revela a profundidade do processo de reestruturação na Empresa B *vis-à-vis* a Empresa A. Outro aspecto interessante é que, hoje, ambas as empresas equiparam-se em produtividade (faturamento/ empregado) face às exigências da cliente. Em 1999, a Empresa B tinha faturamento/ empregado inferior à Empresa A.

No ano de 2004, a Empresa B operava com capacidade plena de produção. Em 2003, realizou amplo investimento em uma divisão para a produção de válvulas, antes importadas da Alemanha, agregando valor ao produto/ sistema produzido (caixa de direção). Trata-se de investimento estratégico que permitiu expandir o faturamento, em razão da incorporação de tecnologias e de capacidade produtiva para a produção de um componente-chave no sistema fornecido (produto final), como relata um informante:

Tivemos um investimento muito alto recentemente, na fábrica de válvulas. Investimento na casa de 9 milhões de Euros, maio ou menos 30 milhões de Reais. A empresa comprou uma fábrica inteira nova, para dar incremento de capacidade produtiva e de flexibilidade das suas linhas de montagem e se tornar mais competitiva. (. . .) São novas tecnologias porque nós passamos a fazer uma peça internamente, que era feita por uma outra empresa com máquinas de altíssimo nível tecnológico. São duas coisas: tecnologia e capacidade produtiva (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa B, Porto Alegre, 19.03.04).

A expansão do faturamento da empresa relaciona-se, também, à agregação de valor ao produto, em razão da sua crescente complexidade e adição de componentes. O sistema fornecido à montadora constitui, de fato, um processo de pré-montagem de partes do veículo, estabelecendo novos patamares de responsabilidade do fornecedor em relação ao produto final:

Sistema, quando a gente se refere, é a caixa e a bomba e eventualmente uma mangueira e suportes. Na verdade tu continuas produzindo as mesmas coisas. [Mas] tu estás virando uma pequena montadora, adquirindo componentes de outros fornecedores. Nós não fabricamos mangueiras aqui dentro. Nós compramos e adicionamos a mangueira na caixa de direção. Tu começa a formar um sistema baseado nisto. Como a montadora faz com o carro. Ela monta um carro baseado em peças que ela compra de outros fornecedores (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa B, Porto Alegre, 19.03.04).

A empresa conta com programas de qualidade total desde a década de 1990, quando obteve diferentes certificados de qualidade: ISO 9001 (em 1995), EAQF94 (em 1998), QS 9000 (em 1998). Mais recentemente, obteve novos certificados e prêmios, indicando as pressões por qualidade de seus clientes automobilísticos: AQPR Renault (em 2001), TS 16949 (em 2002), ISO 14000 (em 2002), Prêmio de Qualidade GM (em 2002). A empresa desenvolve um programa de redução de custos e de melhoria do processo produtivo (CCQ) segundo o qual o funcionário tem participação em um percentual dos ganhos obtidos pela empresa com inovações/ idéias sugeridas e implementadas. Utiliza-se do trabalho temporário, como estratégia para enfrentar a variação quantitativa na demanda dos clientes, segmentando os tipos de vínculos com os trabalhadores. Os fornecedores fazem entregas diárias de componentes: usinagem, componentes plásticos e de borracha (mangueiras).

O programa de treinamento sofreu mudanças. Em 2003, havia a meta de treinamento de 30h/ empregado/ ano, para todos os funcionários. No ano de 2004, a chefia passa a indicar

a necessidade ou não de treinamento nas equipes de trabalho, desfazendo-se as metas por empregado. Paralelamente, desenvolve-se um programa de formação de lideranças, destinado a alguns funcionários identificados como competentes para liderar equipes ou setores e para propagar conhecimentos na organização. Trata-se de prejuízo aos trabalhadores que vêm escasseadas as chances de qualificação e de formação profissional, em razão da segmentação do programa de treinamento conforme avaliação da empresa.

Até o ano passado o programa de treinamento funcionava da seguinte forma: no início do ano a gente sentava junto com as chefias e verificávamos, para cada cargo, quais seriam os treinamentos necessários para a pessoa realizar, naquele ano. Aí era feito o programa de treinamento, com calendário. Esse ano nós mudamos a fórmula. Fizemos, também, um levantamento de quantos e quais treinamentos seriam necessários para as pessoas, por grupo e pelos cargos. Mas agora é a chefia que vai determinar o treinamento que o funcionário deve fazer. O calendário fica na responsabilidade da chefia. Ela é que encaminha as pessoas. [*Pergunta: Tem uma carga horária média?*] Nós não temos mais metas de treinamento hora/homem. O ano passado nós tínhamos 30 horas por ano. Essa não vai ser uma meta de controle interno, porque antes os funcionários tinham que cumprir meta. Então tu não avaliavas muito o treinamento nesse sentido. Hoje nós buscamos um resultado maior em treinamento. Então, a chefia só vai dizer que o cara tem que fazer o treinamento, se realmente ele sentir que é relevante que o funcionário seja treinado. Ele pode fazer um treinamento por ano, desde que seja bem aplicado (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa B, Porto Alegre, 19.03.2004).

O trabalho em células de produção já é praticado desde 1994. No entanto, a gerência reconhece que, embora haja trabalho em equipe e polivalência dos funcionários, o ciclo de trabalho na célula de produção é limitado, mesmo com os importantes investimentos em novas tecnologias, tornando o trabalho, em certas funções, repetitivo e tedioso. Ademais, a pressão por produtividade e por redução de custos na empresa vem exigindo a intensificação do ritmo de trabalho. Chama a atenção que um dos principais pontos de conflito com a mão-de-obra seja a intensidade do trabalho na empresa, a qual figura à frente de demandas sobre salários.

Dessa forma, a expansão da empresa funda-se em uma estratégia de investimento em novas tecnologias e agregação de valor aos produtos/ sistemas fornecidos e de segmentação das políticas de recursos humanos. A empresa atinge um novo patamar de produtividade.

Vale ressaltar que as empresas A e B são as que revelam as formas mais desenvolvidas dos processos de reestruturação e de flexibilização do trabalho e do emprego entre os casos pesquisados, atestando a relação proposta entre tais processos e os níveis de recursos das empresas. Ademais, como argumentam diferentes estudos (FLEURY e FLEURY, 2000; LUNG, 2002; PAGANO, 2002), a existência de empresas locais com recursos e capacidades para se reestruturar seria um aspecto relevante nos tipos de relações das montadoras com a esfera local. Essas capacidades permitiram às empresas locais desenvolver, nas suas possibilidades, mudanças que visariam a atingir os padrões globais exigidos pela montadora, posto que:

“Quando essas empresas [montadoras] não encontram capacitação tecnológica e gerencial desenvolvida na região, a opção pode ser instalar uma empresa (. . .) em que todos os componentes vêm de fora e a empresa se aproveita de mão-de-obra barata (. . .). Quando a empresa já encontra uma certa base tecnológica e gerencial instalada na região, pode optar por formar sua rede de fornecedores e continuar investindo na sua capacitação, ou simplesmente impor seus parâmetros de qualidade e custo, o que induz mudanças nas empresas locais, mas ela mesma pouco investe na capacitação e na formação de laços mais permanentes com as fornecedoras” (FLEURY e FLEURY, 2000, p.213).

A *Empresa C* é uma pequena empresa de capital nacional que se posiciona no II nível da cadeia produtiva. Sediada no município de Cachoeirinha, fornece produtos usinados de alta precisão para a Empresa B. As relações de fornecimento são marcadas por relativa estabilidade e pela pressão pela redução de custos e de preços, como antes sustentado. As relações com as instituições locais são bastante restritas. A empresa atravessa um momento de substancial expansão, encetado pela instalação da GMB, como atestam os dados sobre o nível de emprego: eram 20 funcionários em 1999, passando para 50 funcionários em 2003.

A empresa realiza investimentos relativamente vultosos, conjugados com um importante processo de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo. No ano de 2002, a mesma se transfere de Porto Alegre para Cachoeirinha, ocupando novas e mais amplas instalações. Adquiriu 10 novos tornos de alta precisão, com tecnologia superior aos utilizados na antiga planta. Outra mudança tecnológica é a difusão, na planta, de *internet* e de e-mail, antes restrita à gerência. Em 2004, amplia em 100% as instalações da fábrica.

Aqui temos uma área bem maior. A fábrica era muito pequena. Hoje temos em torno de 50 funcionários, mas isso vem de um ano para cá. (. . .) Devido à qualidade do nosso produto, a empresa está crescendo muito. A empresa veio para cá e estamos dobrando, estamos em construção. E acredito que até o final do ano a gente contrate mais uns trinta funcionários para a fábrica (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa C, Cachoeirinha, 22.04.04).

Paralelamente à ampliação e ao investimento em novas tecnologias, a Empresa C passa, no ano de 2004, a produzir um novo componente para a Empresa B e a realizar a produção e montagem de subconjuntos/ sistemas, em lugar de peças isoladas. A medida deverá repercutir positivamente sobre o faturamento, em razão da agregação de valor ao produto fornecido.

Há um processo de reestruturação na empresa que, no entanto, encontra-se em etapas anteriores comparativamente às Empresas A e B, em razão de contar com recursos mais escassos (capital, informação, redes institucionais de apoio) e de, por conseguinte, posicionar-se no II nível da cadeia produtiva. O programa de qualidade total é desenvolvido desde a segunda metade da década de 1990, quando sediada em Porto Alegre. Obteve o certificado ISO 14001 em 1996, o ISO 9001 no ano de 2000 e, mais recentemente, o TS 16949 no ano de 2002. Note-se que a certificação de qualidade é elemento central para a integração à cadeia automotiva, por isso o esforço dos fornecedores em progressivamente atingir os padrões

exigidos nos processos de certificação de qualidade, mesmo em se tratando de uma pequena empresa.

A empresa inicia a estruturação de um programa de participação dos funcionários no processo produtivo, com contrapartida em termos de remuneração relacionada ao alcance de metas. As funções são fixas e não há trabalho em equipe, o que possivelmente será alterado com o programa de participação da mão-de-obra e com a instituição de um novo plano de cargos e salários (também em fase de elaboração). O novo PCS visa a aumentar as chances de promoção na empresa – possibilitada pelo crescimento do número de funcionários – e substituir bonificações, reajustes individualizados e promoções espontâneas concedidas pela direção por um sistema fundado no alcance de metas de produção e de resultados. Trata-se de mudanças na gestão do trabalho e da produção, tendo em vista a motivação e o engajamento da mão-de-obra, a intensificação do ritmo de trabalho e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade da empresa. Ademais, há o propósito de renovar o quadro de pessoal, especialmente no que se refere aos trabalhadores mais antigos, em razão da introdução de novos equipamentos (tornos e serras) - alterando os atributos de qualificação – e da “cultura fabril” dos antigos operários, considerados mais resistentes às mudanças¹⁰².

Está, também, em formulação um novo e extensivo programa de treinamento interno e externo. Atualmente, a empresa desenvolve um supletivo interno para a escolarização da mão-de-obra: o propósito é o de que todos venham a concluir o nível médio de ensino. O apoio para treinamento e formação técnica ocorre para cursos relacionados com a função do empregado e realizados fora do horário de trabalho, mediante a cobertura de 100% dos custos pela empresa (exclusive cursos de nível superior).

¹⁰² Caberia inquirir sobre as possibilidades de re-inserção no mercado de trabalho e sobre o futuro profissional e social de trabalhadores considerados obsoletos nesses processos de intensa reestruturação. Interessantes estudos sobre o tema têm sido realizados, em diferentes setores, tais como Cardoso (2000) sobre a indústria automobilística, Silva (2003) sobre as empresas de telecomunicações e Tittoni (1999) sobre a indústria petroquímica.

Quadro 9
Reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo

	Investimentos e novas tecnologias	Novos produtos	Programa de qualidade/ Certificados	Estratégias participativas	Requisitos de qualificação/ Treinamento	Plano de cargos e salários	Enfrentar variação na demanda	Terceirização/ recebimentos	Desperdício/ Produtividade
Empresa A	Planta em Charqueadas e expansão unidade de PA. Opera com capacidade plena.	Junta homocinética ventilada (em lugar da sólida)	ISSO 9000; TS 16949	CCQ anos 90; Programa Idéias/ 2002 (idéias sobre processo produtivo, com retribuição financeira na PPR)	70h/ano/empregado. Curso técnico interno (SENAI) forma 20 alunos/ano; treinamento de entrada/ integração (2 semanas). Trabalho em equipe/ polivalência em células de produção.	Promoção conforme cursos, metas, tempo serviço e avaliação da chefia. Redução de hierarquias. Chances de promoção operador-técnico.	Contratação de mão-de-obra com carteira/ efetivo.	Gerdau, Dana, Ferramentas Gerais outras de fora do estado; atividades auxiliares. Entrega diária de aço.	Em redução, mas ainda elevado.
Empresa B	Planta opera hoje com capacidade plena. Nova fábrica válvulas - R\$30 milhões - parceria GMB/DHB (2003).	Novas válvulas, antes importadas. Composição de sistemas (caixa de direção).	ISO9001 (1995), EAQF94 (1998), QS9000 (1998), AQPP Renault (2001), TS16949 (2002), ISO14000 (2002), Prêmio de Qualidade GM (2002).	Programa de Redução de Custo: sugestões de melhoria no CCQ, o funcionário é remunerado.	2004: descentralizado, chefia determina o treinamento nas equipes; eliminação metas; Programa de desenvolvimento de lideranças. 2003: meta 30h/ano, distribuído no RH. Trabalho em células desde 1994.	NI	Trabalho temporário.	Usinagem, inspeção, componentes plásticos e de borracha (mangueiras). Recebimento diário.	NI
Empresa C	Nova planta em Cachoeirinha (2002); ampliação de 100% da planta (2004); compra de 10 máquinas mais modernas/ torno (2004).	Novo componente para a DHB (2004); produção e montagem de sistemas para a DHB (2004)	PQT desde planta de PA; ISO 14001 (1996); ISO 9001 (2000) ISO/ TS 16949 (2002)	Pesquisa de satisfação; programa de participação em estruturação; funções fixas.	Supletivo interno/ prova MEC; apoio individual (100% do valor) para cursos técnicos fora da empresa e do horário; programa de treinamento em estruturação.	PCS em transformação: bonificação por metas em lugar de espontânea/ individual, ampliar chances de promoção	Trabalho temporário de agências de mão-de-obra	Não utiliza, mas passará a utilizar (manutenção, limpeza). Fornecedores de matéria-prima semanalmente	NI
Empresa D	Equipamentos de usinagem 2003/ 2004. Matrizaria: 2	Agregação de valor: amplia usinagem	PQT (1999). 2002: 314 melhorias implementadas	CCQ (grupos de melhorias): início em 2001; 100% dos	Trabalho em equipe (2000). Curso de metrologia (SENAI); convênio para	Metas e avaliação da chefia. Chances de ascensão na	Trabalho temporário (com registro).	Terceirização: manutenção equipamentos e instalações.	Desperdício 2004: 0,4%; 2000: 2,0% 1999: 2,5%

	milhões de reais em NTs (2002). Fábrica de sistemas de Terceiro Ponto (2001). Matrizaria: High Speed Machining e Robô para solda (2004).	das peças forjadas na empresa (2000). 600 peças diferentes.	(sugestões funcionários); 2003: 364 melhorias implementadas. ISO9002 (1997), QS9000 (2001), TS16949 (2002), ISO14000 (2003)	funcionários envolvidos em 2004.	supletivo de ensino fundamental e médio (2001). Investimento: R\$ 40 mil/ ano.	empresa.		Rebebimento diário (matéria-prima).	Produtividade 2004: 17kg/ hora/ homem 2000: 13Kg/ hora/ homem
Empresa E	Máquinas injetoras (2000): R\$ 120 mil cada. Reômetro: US\$ 80 mil; nova planta; projetor de perfil importado (2003); novos moldes/ produtos.	300 peças diferentes	ISO9000 (1998); ISO9002; QS (2002); TS 16949 (2004). Vantagens: redução desperdício, identificação de problemas.	CCQ/ Grupos de redução de desperdício.	Trabalho em células, com metas de desperdício e de produtividade. Treinamento: 30h/ ano/ empregado (técnico, motivação, segurança, meio ambiente). Instrução: paga 50% ensino médio em escola privada.	NI	Banco de horas (1999). Trabalho temporário (contrato experiência).	Atividades de acabamento das peças. Recebimento diário.	Desperdício: 2004: 1% 1998: 30%
Empresa F	Produção plena. Investimento em qualidade; linha de montagem de sistemas (2003). 2 fornos de alta capacidade (2003).	Sistemas: de escovas isoladas para porta-escovas (1999). Novos compostos. Projeto: agregar o comutador.	ISO9001 (1998), QS9000 (2000). PQT permitiu certificação e fornecimento para montadoras.	NI	Trabalho em equipe/ células de montagem (2003) na linha de montagem. Elevação produtividade. Polivalência. Treinamento esporádico fora da empresa.	Chances reduzidas de ascensão. Promoção informalizada (indicação chefia).	Trabalho temporário.	Terceirização: produção base do porta-escovas, acabamento do produto (lavagem, rebarbas). Recebimento diário.	NI
Empresa G	Compra freza (2003); Tecnologia convencional; não opera internet	Desenvolve conforme demanda clientes	Não	Não	Não	Não	Trabalho temporário; hora-extra	Conforme demanda (semanal)	variável

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004. NI (Não Informado).

As oscilações do mercado são enfrentadas com a contratação de trabalhadores temporários, os quais podem ser mantidos na empresa, se avaliados positivamente no desempenho de suas funções. A empresa não utiliza trabalho terceirizado. Entretanto, deverá fazê-lo, brevemente, para atividades de apoio – manutenção e limpeza - tendo em vista a redução de custos. Os fornecedores de matéria-prima realizam entregas semanalmente.

Há importante expansão da empresa, conjugada com a reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo. Neste caso, observa-se a criação de novos empregos e a tendência à expansão das chances de promoção e de participação da mão-de-obra no processo produtivo. Todavia, trabalhadores considerados obsoletos e resistentes deverão ser descartados, bem como deverão aumentar significativamente as pressões por produtividade e pela intensificação do ritmo de trabalho.

A despeito de se tratar de uma empresa em fase bastante atrasada de reestruturação comparativamente às empresas A e B, as mudanças que nela ocorrem são significativas, na medida em que representam o abandono de práticas paternalistas, empiristas e improvisadas de gestão do trabalho e da produção que poucas chances teriam de lograr sucesso nas condições de competição global. Isto é, o acesso de pequenas empresas à cadeia automobilística constitui oportunidade de aprendizado e de atualização, criando chances de inserção dessas empresas em novos mercados.

A *Empresa D* é uma média empresa de capital nacional, que fornece conjuntos de peças forjadas e usinadas, especialmente para a Empresa B e em menor medida para sistemistas, posicionando-se no II nível da cadeia de fornecimento. Tem sede no município de Canoas. As relações de fornecimento para a Empresa B caracterizam-se por relativa estabilidade nos contratos que são contínuos, porém, não exclusivos e com volumes variáveis.

A empresa experimenta a reestruturação do processo produtivo, conforme exigências dos clientes, bem como realiza investimentos na área de usinagem, tendo em vista a agregação de valor ao produto (antes, desenvolvia apenas atividades de forjaria), contudo, não há apoio dos clientes ou formação conjunta de mão-de-obra. Conforme antes analisado, as relações com as instituições, ainda que limitadas, são mais amplas do que as estabelecidas pela Empresa C. No período de 1999 a 2003, o faturamento da empresa mais do que triplicou, passando de R\$ 23 milhões para R\$ 74 milhões. Entretanto, o nível de emprego na empresa sofre retração no mesmo período, passando de 400 empregados para 370. O dado é contundente: a Empresa D passa por importantes mudanças técnico-organizacionais, elevando a produtividade (R\$ 57mil/ empregado, em 1999; R\$ 200mil/ empregado, em 2003).

A expansão do faturamento e da produtividade na empresa é acompanhada de mudanças na estratégia de competição da empresa, de investimentos em novas tecnologias e de mudanças na organização do trabalho e da produção (vide Quadro 9). A partir do ano de 2000, a empresa modifica o processo produtivo e a estratégia de competição no mercado, agregando, progressivamente, o trabalho de usinagem de peças às atividades de forjaria. A empresa diversifica o leque de produtos e agrega valor, mantendo, no presente, uma linha de cerca de 600 componentes. Os principais investimentos realizados foram a introdução de uma divisão de sistemas de terceiro ponto (em 2001), a aplicação inicial de R\$ 2 milhões em novas tecnologias na atividade de matrizaria (em 2002), novos equipamentos em matrizaria – *High Speed Machining* (em 2004), novos equipamentos de usinagem (em 2003 e 2004) e a aquisição de um robô para solda (em 2004). Vale notar que as pressões e transferência de responsabilidades dos clientes para seus fornecedores refletem-se, entre outros aspectos, em novas estratégias, voltadas para a agregação de valor ao produto, como se constata no excerto a seguir:

(. . .) pela atividade de forjaria, que foi a primeira atividade da empresa. Era a principal. No decorrer do tempo, nós tivemos a necessidade de agregar valores a esse forjado. Porque o forjado é muito simples. Tu corta matéria prima, aquece ela e está pronto. Isso nos limitava em termos de faturamento. Crescer, muito pouco, porque é um processo quase artesanal, o processo de forjamento. Percebemos que havia necessidade, até por uma exigência, necessidade, dos nossos próprios clientes, de investir em usinagem. Na realidade houve a necessidade de investimento altíssimo, só que agregou muito mais valor ao produto. Como hoje, nós ainda estamos investindo em usinagem, investindo pesado em equipamento. Temos hoje equipamentos de ponta dentro da própria fábrica (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa D, Canoas, 03.06.04).

Paralelamente, a empresa opera mudanças no controle de qualidade, visando à redução do desperdício e à elevação da produtividade do trabalho. Em 1999, institui um novo programa de qualidade total (PQT) cujo aprimoramento significou a implementação de 314 melhorias no processo produtivo, a partir da contribuição dos funcionários, no ano de 2002, avançando para 364 melhorias implementadas somente no ano de 2003. No ano de 2000, introduz o trabalho em equipe e o rodízio de funções (polivalência). Os círculos de controle de qualidade (CCQs), instituídos em 2001, atingem, em 2004, 100% dos trabalhadores. Quanto aos certificados de qualidade, a empresa detém o ISO 9002 (em 1997), o QS 9000 (em 2001), o TS 16949 (em 2002) e o ISO 14000 (em 2003). Tais informações atestam a crescente participação dos funcionários no processo produtivo, bem como as vantagens extraídas pela empresa com o programa, em termos de qualidade e produtividade. É evidente a procrastinação da reestruturação na Empresa D *vis-à-vis* o que se verifica nas grandes empresas do setor. Todavia, o interesse do dado reside em expressar a contundência da mudança/ reestruturação face à integração à cadeia automotiva.

Um novo plano de treinamento é elaborado neste contexto. Há, por exemplo, cursos de formação técnica elementar, tais como de metrologia, em parceria com o SENAI. Em 2001, a empresa celebra um convênio com um supletivo local, tendo em vista a conclusão do ensino fundamental e do ensino médio pelos funcionários. Contudo, são investidos cerca de R\$ 40

mil ao ano em formação de recursos humanos, tratando-se de valor relativamente baixo: média de R\$ 100,00/ empregado/ ano.

Hoje, necessariamente, para iniciar conosco devem ter escolaridade, ou nós fornecemos. Nós temos convênio através de uma escola em que estamos já há três anos a formação. Tínhamos, no nosso grupo, funcionários com escolaridade muito baixa. E aí entendemos por bem investir em treinamento. Há uma necessidade grande de investir. E para treinar esse pessoal nós tivemos que dar a base, que era especificamente a escolaridade, que muitos deles não possuíam. Firmamos convênio com uma escola aqui em Canoas, e hoje nós fornecemos aos funcionários um supletivo de ensino médio e fundamental. E já temos, depois desses treinamentos, um pessoal na faculdade fazendo engenharia. E eles estavam parados. Hoje, entrando na fábrica, às vezes nos deparamos com verdadeiros guris operando equipamento. É aquele menino que foi para o Senai bastante cedo e que se atualizou no Senai, que com ferramentas bastante atualizadas propiciou a ele formação em comandos numéricos computadorizados. Eles foram para esse campo e se formaram bastante rápido e hoje eu pego... (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa D, Canoas, 03.06.04).

Outro aspecto interessante sobre a qualificação da mão-de-obra refere-se à contratação de novos engenheiros, como medida para a elevação da qualidade do produto, para a redução do desperdício e, por conseguinte, para a redução de custos de produção. O plano de cargos e salários também sofreu alterações, tendo em vista estabelecer maiores chances de ascensão na empresa, mediante a avaliação de desempenho pela chefia e pelo alcance de metas, contribuindo para a elevação da produtividade do trabalho.

As variações quantitativas na demanda dos clientes são enfrentadas com o uso de trabalho temporário (com registro formal). São terceirizadas as atividades de manutenção de equipamentos e das instalações. Os recebimentos dos fornecedores de matéria-prima, notadamente o aço, são diários. Conforme a gerência, o fornecimento para a cadeia produtiva liderada pela GMB significou processos de atualização do processo produtivo, de diversidade da linha de produtos e de aprendizagem, no sentido de ajuste às entregas nos prazos (fornecimento diário). Trata-se de um processo de “aprendizagem da cadeia produtiva”. Um corolário do que precede é retração da taxa de desperdício na empresa (2,5% em 1999; 2,0%

em 2000; 0,4% em 2004) e a elevação da produtividade (produção de 13kg/ hora/ empregado, em 2000, e 17kg/ hora/ empregado, em 2004).

Assim, há significativas mudanças na Empresa D, relacionadas às exigências dos clientes e à competitividade do mercado. Trata-se da reestruturação técnica e organizacional da empresa, tendo em vista acompanhar padrões mais rígidos de qualidade, de produtividade e de custos, requerendo maior flexibilidade na gestão da produção e do trabalho. Os trabalhadores convivem com maiores exigências e pressões no processo de trabalho (retração do emprego, metas, controle de qualidade, ritmo de trabalho). Entretanto, são criadas chances de intervenção no processo produtivo, de promoção e de treinamento/ escolarização, constituindo ganhos para os trabalhadores.

Esta empresa experimenta processos de reestruturação e de flexibilização do trabalho e do emprego mais adiantados do que a Empresa C, porém, em etapa anterior às empresas A e B, que detém recursos mais elevados. A Empresa D dedicava-se às montadoras de veículos pesados, que requerem menor escala de produção, prazos mais amplos e menores pressões sobre os custos de produção do que os demandados por montadoras de veículos leves. As relações mais intensas com a cadeia liderada pela GMB promove condições de competição, de agregação de valor e de escala que estimulam os processos de mudança na empresa, pois:

“A cadeia totalmente integrada preconiza que o fornecedor passe a ter um papel mais ativo na agregação de valor. Como se sabe, para agregar valor é preciso ter condições de desenvolver novas tecnologias, o que implica, necessariamente, o desenvolvimento de projetos. Da mesma forma, para trabalhar em parceria desde a fase de projetos é preciso estar apto a desenvolvê-los. Em ambos os casos, requer-se um processo de qualificação do corpo profissional, bem como o investimento em infra-estrutura mínima e técnicas gerenciais específicas (gestão de projetos, trabalho em equipes, plano tecnológico)” (ZAWISLAK e MELO, 2002, p.131).

A *Empresa E* é de médio porte e de capital nacional, sediada em Novo Hamburgo. Fornece componentes de borracha para a Empresa A (*off site*) e para sistemistas (Arvin,

Arteb, IPA e Delphi), situando-se no II nível da cadeia produtiva. As relações de fornecimento para as sistemistas, notadamente a Arvin, são estáveis e estão em expansão. A cliente exigiu mudanças no processo produtivo: controle de qualidade interno e certificação de qualidade. A empresa experimenta notável expansão, inclusive com instalação de nova planta no município de Triunfo. A Empresa E apresenta relações institucionais relativamente diversificadas, embora não conte com instrumentos de apoio à reestruturação e à ampliação específicos para fornecedores na cadeia automotiva. A notável expansão é atestada pelos dados sobre o faturamento e o emprego na empresa: em 1999, o faturamento foi de R\$ 4 milhões e havia 80 empregados; em 2003, o faturamento foi de R\$ 10 milhões e havia 107 empregados. A exemplo do que se verifica nas empresas locais anteriormente analisadas, a Empresa E experimenta importante elevação da produtividade do trabalho, face às pressões globais por qualidade e custos instituídos na cadeia automotiva.

A reestruturação do processo produtivo na empresa funda-se em investimentos em expansão e em novas tecnologias e em mudanças na organização do trabalho. São, hoje, cerca de 300 peças diferentes, exigindo flexibilidade tecnológica e organizacional. Além da nova planta instalada no ano de 2003, a Empresa E adquire máquinas injetoras (nova tecnologia para a produção de componentes de borracha) ao custo unitário de R\$ 120 mil (no ano de 2000), um projetor de perfil importado do Japão (em 2003) e um reômetro ao custo de US\$ 80 mil (em 2003). O investimento em novas tecnologias permite à empresa, entre outras vantagens, a produção de novos moldes para os produtos de borracha e, por conseguinte, a fabricação de novos componentes. Outrossim, as injetoras têm um ciclo de produção de um minuto e meio, enquanto a tecnologia convencional (prensas) tem um ciclo de oito minutos. Os programas de qualidade total são relativamente antigos na empresa (meados da década de 90), porém, mais recentemente, foram obtidos novos certificados de qualidade próprios para o setor automotivo: ISO 9000, em 1998; ISO 9002 e QS, em 2002; TS 16949, em 2004. O

programa de qualidade, fundado na identificação pelos trabalhadores de problemas no processo produtivo, está a permitir uma radical redução do desperdício: em 1998, a taxa de desperdício de peças atingia 30%; em 2004, a taxa reduz-se para 1%.

Para tanto, a empresa passa a valer-se do trabalho em células de produção, que operam com metas de desperdício e de produtividade, enriquecendo as tarefas desempenhadas e oferecendo chances de reflexão e de intervenção sobre o trabalho, mas, ampliando a pressão e as responsabilidades dos operadores:

Uma coisa que começamos a usar foi a manufatura por células. Então a gente começou a treinar operadores por célula. Isso ajudou bastante nos indicadores, ter os indicadores definidos e explicar: “Olha, o faturamento da tua célula é tal, a rejeição da tua célula, só tu está dando tantos por cento de rejeição”. (. . .) São metas por equipe. Tem gente que diz que isso cria competição na empresa, mas não concordamos porque nos ajudou. Então a gente sempre notava a variação entre os turnos. A gente trabalha terceiro turno também. Então o terceiro turno sempre atrasa as coisas. E eles começaram a correr atrás. Viram que não estavam fazendo certo. Então as pessoas começam a se motivar mais. Isso é uma grande coisa. Claro que os chefes estão em cima tentando fazer alinhar, mas se a própria pessoa não quer, não faz. Então motivação com a questão da qualidade é bem importante. (. . .) Temos grupos de redução de rejeição em que os operadores participam para dar idéias. Tem um grupo com as dez peças que deram maior rejeição no mês. Aí chamam o pessoal que trabalha com aquela peça para dar idéias. Eles podem dar idéias do que eles acham que está influenciando. A gente tem um problema, é bolha, por exemplo. “O que vocês acham que pode estar causando bolhas.” Pode dar idéia que quiser. Então se a pessoa trabalha aqui na máquina e acha que o problema vem lá do almoxarifado, eles podem dar idéia sobre onde ele acha que está a raiz do problema (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa E, Novo Hamburgo, 28.04.04).

Institui também um plano de treinamento permanente da mão-de-obra, com média de 30h/ ano/ empregado. Os cursos referem-se à capacitação técnica (para operação com as máquinas injetoras, por exemplo), à solução de problemas, à motivação e à segurança no trabalho e meio ambiente. A elevação da instrução da mão-de-obra é estimulada mediante um convênio com uma escola privada local, no qual é subvencionado 50% do valor das despesas do curso (ensino médio). Há uma importante flexibilidade da gestão do trabalho na empresa. Vale-se da terceirização das atividades de acabamento das peças. Os recebimentos são diários.

Utiliza-se de trabalho temporário, na forma de contratos de experiência. Instituiu, em 1999, o regime de banco de horas. Conforme a gerência, há um amplo aprendizado com o CIAG, especialmente no que se refere à padronização e à precisão dos componentes (medidas e densidade), implicando numa valorização da qualidade do produto. Ademais, a imposição de prazos de entrega e de padrões de custos exigiu da empresa maior planejamento do processo produtivo, constituindo, também, um ganho como aprendizado organizacional e tornando-se mais competitiva nos mercados externo e interno.

Se tu consegues 10%, 20% [de margem de lucro] com um cliente normal, com uma sistemista tu consegues de 5% a 8%, trabalhando sem rejeição, sem nenhum imprevisto na produção. No momento em que acontece qualquer imprevisto de dar um lote e ele estraga, alguma coisa assim, aí já foi tudo perdido. São os melhores clientes de trabalhar, são muito bons de trabalhar, porque eles têm os padrões definidos. Enquanto que outros clientes que eu te falei, eletro-eletrônico, não têm sistema de qualidade como a GM, não têm os padrões como a GM. Então uma hora eles dizem que a peça está boa, outra hora eles dizem que a peça está ruim. Só que é a mesma peça. Então eles não têm os critérios definidos. E ali não. Eles têm todos os critérios definidos, têm todos os acompanhamentos. Acompanhamentos da nossa entrega, do índice de qualidade. Então qualquer coisa que eles quiserem saber, eles têm. E isso não acontece com os outros. Então é difícil ter reclamações aqui. (. . .). Vou te dar o exemplo de um desenvolvimento, que é para a GKN de Porto Alegre. Então eles tinham uma peça de borracha que eles compravam dos Estados Unidos. Era para a Volks, para o Fox. Eles ficaram sem o fornecedor dos EUA. Daí a Volks da Alemanha estava comprando a peça na Alemanha e vendendo para a GKN para eles usarem aqui. Eles estavam em uma enrascada, em uma confusão. Só que eles não queriam um fornecedor brasileiro. Eles queriam que a peça viesse da Alemanha. Nós ficamos seis meses indo na GKN para dizer que nós tínhamos condições de fazer, igual a Alemanha. Na semana passada, saíram as primeiras trezentas peças. Eles usaram, aprovaram, as peças estão maravilhosas e já veio o pedido e o comprador está super feliz porque baixou horrores o preço da peça. Imagina eles trazendo a peça com Euro para cá. Claro que nós colocamos o lucro que podíamos em cima (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa E, Novo Hamburgo, 28.04.2004).

Portanto, o fornecimento ao novo pólo automobilístico de Gravataí, ainda que no II nível, implicou a expansão da empresa, investimentos significativos em inovação tecnológica, aprimoramento da qualidade e diversificação da linha de produtos. Modifica-se o processo produtivo, passando a tornar-se central a participação dos trabalhadores em termos de controle e de aprimoramento da produção. Neste caso, exige-se mão-de-obra mais instruída e treinada,

mais comprometida com os resultados da empresa e gerida de forma mais flexível. A empresa revela aprofundamento do processo de reestruturação, situando-se em etapa anterior às empresas A e B, com recursos mais elevados.

A *Empresa F* é, hoje, uma indústria de capital estrangeiro e de porte médio que produz escovas de carvão para motores elétricos. Tem sede no município de Cachoeirinha. Posiciona-se no II nível de fornecimento da cadeia produtiva. As relações de fornecimento são estáveis, embora haja variações no volume da demanda. Uma peculiaridade deste caso é a de que a empresa internalizou uma linha de produção da cliente, dividindo custos e riscos do negócio, no ano de 2003. Afora o desenvolvimento da linha de montagem em parceria com a cliente, as relações com as instituições locais limitam-se ao pertencimento ao Sindipeças. Conforme a Tabela 11, está em curso um processo de franca expansão da empresa, atestado pelo crescimento do faturamento, que evoluiu de R\$ 15 milhões, em 1999, para R\$ 21 milhões, em 2003, e do número de empregados, que evoluiu de 210, em 1999, para 300, em 2003. No entanto, as mudanças organizacionais não estão a significar a expansão da produtividade na empresa, medida pelo faturamento por empregado (R\$ 71mil/ empregado, em 1999; R\$ 70mil/ empregado, em 2003).

A Empresa F opera com capacidade plena de produção. Fez investimentos recentes na melhoria e no controle de qualidade da produção e em dois fornos de alta capacidade, utilizados para a fusão dos compostos das escovas de carvão (em 2003). A partir de 1999, em lugar da escova de carvão isolada, passa a montar subconjuntos, agregando outros componentes: fios de cobre e suporte (porta-escovas). Passa a produzir as escovas de carvão e a montar os porta-escovas, na fábrica. Em 2003, internalizou uma linha de montagem, aperfeiçoando o processo de produção do porta-escovas. As máquinas e equipamentos para a nova linha de montagem foram transferidos da cliente para a Empresa F, que se compromete em produzir com exclusividade para a cliente. Os demais produtos – escovas isoladas – são

fornecidos para outros mercados. Há a perspectiva de acrescentar o comutador ao subconjunto, elevando o valor agregado do produto. Tem desenvolvido novos produtos, mediante o desenvolvimento/ aperfeiçoamento dos compostos de carbono-cobre nas escovas de carvão.

O programa de qualidade foi instituído na empresa ao final da década de 1990, permitindo-lhe a certificação de qualidade e, por conseguinte, a habilitação para o fornecimento às montadoras. Obteve o certificado ISO 9001 no ano de 1998 e o QS 9000, no ano de 2000. Em 2003, a empresa passa a operar com células de produção no âmbito da linha de montagem, valendo-se, pois, do trabalho em equipe e requerendo polivalência dos trabalhadores. A medida implicou mudanças importantes na organização do trabalho e no *layout* da empresa, refletindo-se em expansão da produtividade dos setores afetados (linha de montagem). O treinamento é esporádico, não havendo um plano estruturado em torno de metas. Os treinamentos existentes são realizados fora da fábrica e do horário de trabalho. Todavia, o trabalho em célula na linha de montagem reduz o caráter tedioso das tarefas:

Todos fazem todas as operações. Não faz só aquele trabalho. Porque isso é nos porta escovas, porque na escova não tem muito o que ser feito. É mais simples o processo dela. Muito rotineiro. Tem um setor ali que deve estressar. [Pergunta: Na célula desenvolvem que tarefas? Fazem tudo que é necessário para aquele produto: solda, colocam borracha, solda terminal, solda uma cordoalha, que é esse fio na base da escova, todo o processo. O pessoal fica trocando de função (Entrevista com Analista Financeiro da Empresa F, Cachoeirinha, 22.05.04).

As chances de ascensão na empresa são reduzidas. As promoções são realizadas informalmente, por indicação da chefia imediata. Contudo, são priorizadas as transferências de trabalhadores de outros setores da empresa para a linha de montagem, considerada mais atraente. O plano de cargos e salários não sofreu mudanças recentes. Utiliza-se do trabalho temporário, como forma de enfrentar as variações na demanda do mercado. Terceiriza a

produção da base do porta-escovas (subconjunto), bem como o acabamento do produto: lavagem e extração de rebarbas. Os recebimentos dos fornecedores são diários. A presença do CIAG está a significar a atualização do processo produtivo, especialmente em termos do atendimento de prazos e de preços, permitindo a expansão no mercado internacional (exportações).

Assim, evidencia-se o crescimento da empresa e do emprego, inclusive elevando-se a sua competitividade externa, como decorrência de um processo de rebaixamento de custos e de preços e de melhoria da qualidade. As mudanças relativas ao processo e conteúdo do trabalho são ainda bastante limitadas. Apesar da instituição de trabalho em equipe e de polivalência em setores da fábrica - um ganho para os trabalhadores pela possibilidade de enriquecimento do trabalho e de redução da monotonia das tarefas - o treinamento e as chances de promoção são escassos, assim como não há evidências contundentes de participação e envolvimento da mão-de-obra e de promoção de competências e de qualificações dos trabalhadores. Ademais, estes se vêm envolvidos com novas responsabilidades relativas ao controle de qualidade.

Destaque-se ainda que o aprofundamento dos processos de reestruturação e de flexibilização nesta empresa, que conta com menores níveis de recursos do que as empresas A e B, indica as exigências do fornecimento para as cadeias produtivas lideradas pelas montadoras e outros mercados, tais como o de reposição de peças, com menores exigências de custo, de prazo e de qualidade.

A *Empresa G* está situada no III nível da cadeia produtiva. Desenvolve produtos usinados para a Empresa D. Trata-se de uma microempresa de capital nacional, sediada em Porto Alegre. As relações de fornecimento com a cadeia automotiva caracterizam-se pela instabilidade dos vínculos, atende picos de demanda na Empresa D e outros clientes. A empresa acha-se isolada, sem apoio das instituições locais: associações empresariais, linhas de

crédito, IGEA, universidades, governos. Experimenta a expansão do faturamento: R\$ 20 mil, em 1999; R\$ 50 mil, em 2003. O emprego, porém, manteve-se estável: 4 empregados, em 1999 e em 2003. Neste caso, a empresa mostra-se mais produtiva, todavia, em patamares bastante inferiores às demais empresas locais pesquisadas do I e do II nível de fornecimento da cadeia produtiva.

A empresa realizou investimento em novos equipamentos, uma freza, no ano de 2003, tendo em vista a reposição de máquinas que atingiram o limite de vida útil. Não se trata propriamente de nova tecnologia. A propósito, a empresa não opera com *internet*, visando à manutenção de baixos custos de produção, o que mostra as suas dificuldades em prosperar num contexto de pressões dos clientes por baixos custos e de fragilidade institucional, como atesta o trecho:

Eu tenho que fazer a administração, fazer tudo. Eu tenho o micro aqui. Os caras dizem que vão passar por *e-mail*. Não adianta. Como é que eu vou colocar uma pessoa aqui atrás que vai ficar aqui para desenvolver e fazer umas cobranças, para receber alguma coisa assim por *e-mail* ou pela *Internet*, se isso aqui vai me encarecer. Eu não posso fazer isto. Então não adianta dizer que eu tenho *e-mail*. Tenho, mas não uso. Por quê? Porque isto é um adicional, é um custo. No momento que eu tiver, digamos, vários pedidos e projetos em desenvolvimento ou se eu tivesse acesso a financiamentos... Por exemplo, com isso que eu estou fazendo aqui eu precisaria de um financiamento com seis meses de carência para eu começar a pagar eles. Para que isso? Primeiro, eu precisaria de capital para desenvolver o projeto. Depois eu tenho que pagar o pessoal para produzir isto e depois começar a vender no mercado, para daí eu começar a pagar. Hoje, o que nós temos? Se eu chegar em um banco e pegar cinco mil para capital de giro, daqui há 30 dias ou eu tenho dinheiro na conta para eles descontarem, que é desconto automático, ou então eles vem aqui e eu acabo perdendo o que eu tenho. É assim. A nossa realidade é essa, infelizmente (Entrevista com Proprietário da Empresa G, Porto Alegre, 18.10.03).

Os produtos são desenvolvidos conforme a demanda do cliente. Neste caso, são desenvolvidos pequenos lotes, de produtos bastante específicos. A empresa não mantém programa de qualidade, nem estratégias participativas em relação à mão-de-obra, apresentando o limite de não deter certificados de qualidade. Uma desvantagem que lhe impede, em certos casos, de prosperar na cadeia automotiva. A gestão da empresa não se

apóia em plano de cargos e salários, tampouco desenvolve programa de treinamento dos trabalhadores.

Utiliza-se do trabalho temporário e da hora-extra frente à instabilidade na demanda dos clientes e à imposição de baixos custos de produção. Os recebimentos de fornecedores de matéria-prima são semanais, porém, o volume é variável face à instabilidade na demanda. As taxas de desperdício e de produtividade são variáveis. Uma das medidas para a redução de custos é a aquisição de matéria-prima (aço, ferro e outros metais) no mercado informal, sem certificação de procedência.

Logo, o caso em questão revela a permanência de práticas organizacionais rígidas e do emprego de tecnologias convencionais. Houve expansão do negócio, porém, o conteúdo do trabalho não sofre alterações significativas. Isso ocorre porque esta empresa, diferentemente da pequena Empresa C, que conta com significativa expansão da demanda e relações relativamente estáveis, não conta com recursos suficientes para investir em escala e em novas tecnologias, em contexto de ausência de apoio externo, quer dos clientes, quer das instituições locais. O futuro de empresas como esta na cadeia produtiva deverá ficar comprometido se não dispuserem de apoio institucional. Ademais, caberia ponderar sobre as razões da ausência de cooperação interfirmas, como sugere o excerto:

O importante a destacar aqui é que, nesse caso, a redução de custos convive com a cooperação, sendo, portanto, compatível com a parceria. A questão que imediatamente se apresenta, então, é por que em nosso caso isso não acontece, dando origem a relações constantemente tensas e conflituosas como as encontradas na pesquisa. Embora a resposta a essa questão não seja fácil e aponte para a necessidade de mais pesquisas sobre o tema, é possível pensar que a pressão pela redução de custos dificilmente pode levar a uma relação de cooperação em sociedades carentes de uma ambiência cultural baseada na confiança. Com efeito, é difícil pensar que, em uma sociedade na qual as relações em geral são baseadas na desconfiança, possam se desenvolver relações de parceria, cooperação e solidariedade entre empresas. Pelo contrário, é mais provável que aí predominem relações baseadas na pressão, na instabilidade e até na desonestidade (LEITE, 2000, p.123).

Em resumo, tem-se que, no seu conjunto, as empresas locais experimentam importante expansão, atestada pelo crescimento do faturamento e pela realização de novos investimentos, bem como atravessam processos de reestruturação do processo produtivo, fundados na flexibilidade do trabalho e da produção, e de elevação da produtividade, embora em diferentes etapas. A integração ao CIAG exigiu das empresas locais ampliação da escala de produção, margens de lucro apertadas, forte controle e padronização da qualidade dos produtos fornecidos e agregação de valor ao produto com a fabricação de sistemas em lugar de peças isoladas. Em certos casos, os novos patamares de produtividade e de custos alcançados permitem, inclusive, a conquista de novos clientes e mercados. Os trabalhadores tendem a conviver com novas oportunidades de emprego, ainda que variáveis entre as empresas, com a valorização da formação e do treinamento, com chances pontuais de intervenção, com maior grau de reflexão sobre o trabalho; porém, vêm-se expostos a novas pressões: acréscimo de responsabilidades, colaborar com a gerência.

4.3 RELAÇÕES DE TRABALHO E DE EMPREGO NAS EMPRESAS LOCAIS

Examinam-se a seguir os processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego nas empresas fornecedoras locais investigadas e seus reflexos para os trabalhadores. Os dados são apresentados resumidamente no Quadro 10. Destaque-se a complexidade daqueles processos que se atesta pela diversidade de situações encontradas nas empresas pesquisadas, para a qual concorrem as relações de fornecimento, o tipo de ação das instituições locais e os diferentes recursos das empresas em tela.

Retomando a definição proposta no Capítulo 1, por *relações de trabalho e de emprego* entendem-se laços de poder estabelecidos entre capital e trabalho, ou entre empresários e trabalhadores, considerados como atores sociais capazes de elaborar estratégias de utilização

dos recursos de que dispõem (empregador: capital, inserção em diferentes mercados de produtos, informação, escolha da mão-de-obra; empregado: informação, qualificação, redes de contatos e de relações pessoais), tendo em vista a realização do processo produtivo, em condições materiais e psico-fisiológicas adequadas ou satisfatórias. Tal relação extrapola a dimensão do próprio processo produtivo, envolvendo as formas de conflitualidade entre os atores e as instituições sociais e políticas (legislação, fiscalização do Estado, políticas governamentais, ação sindical, preconceitos e discriminações etárias, étnicas e de gênero).

A *Empresa A* utiliza-se de uma mão-de-obra com ensino médio completo e, predominantemente, com curso técnico nas áreas de eletrônica, mecânica e elétrica. Um achado de pesquisa é a expansão do número de mulheres, inclusive no chão-de-fábrica, atingindo cerca de 25% do total de trabalhadores na empresa, contrastando com os dados agregados para o setor metal-mecânico local (12,4% de mulheres, em 2002). A grande empresa, vinculada diretamente à GMB (I nível da cadeia) apresenta expansão do trabalho feminino, ao passo que o conjunto do setor metal-mecânico local experimentou a expansão, sobretudo de pequenas empresas, vinculadas aos níveis inferiores da cadeia produtiva, envolvendo políticas de recursos humanos mais comprometidas com a cultura masculina do setor. Exigem-se, como requisitos no recrutamento da mão-de-obra, idade mínima de 24 anos, experiência na indústria metal-mecânica (não necessariamente no setor automotivo), curso técnico e certas habilidades como criatividade, responsabilidade e comunicabilidade, mediante avaliação psicológica. Os dados refletem a tendência ao uso de mão-de-obra com instrução mais elevada e formação mais abrangente, face ao aprofundamento das estratégias participativas, do trabalho em equipe e dos programas de qualidade na empresa, tendo em vista a elevação da produtividade. Note-se, ainda, que a empresa produz sistemas com relativa complexidade produtiva e tecnológica, exigindo recursos humanos compatíveis.

O vínculo empregatício apóia-se no contrato formal por prazo indeterminado e com jornada completa, contrariando literatura corrente. A remuneração compõe-se de salário fixo mensal mais PPR. Em 2003, o piso salarial na empresa era de R\$ 600,00 e o salário médio, de R\$ 900,00, com correção conforme Convenção Coletiva de Trabalho - CCT. A PPR foi de R\$ 1000,00 (para todos), afora as metas individualizadas e por equipe. Cumpre mencionar que o salário de ingresso na empresa, referência para os novos contratados, situa-se, precisamente, na faixa de 2-5 salários mínimos, uma das que mais cresce no setor metal-mecânico local, como analisado no Capítulo 3, porém, há acréscimos relativos à PPR e ao desempenho individual que podem elevar os rendimentos dos trabalhadores, bem como tendem a elevar-se, gradualmente, face aos reajustes acima da inflação, negociados nas CCT.

A carga horária é de 44h semanais, conforme CLT. A rotatividade, antes variável, estabilizou-se a partir de 1999 em 0,5% ao mês, em razão, em certa medida, das relações estáveis que a empresa mantém com o CIAG, permitindo relativa estabilização da mão-de-obra na empresa. Os trabalhadores obtiveram pequenas vantagens no que se refere aos benefícios sociais: a empresa passou a subvencionar 50% do gasto dos funcionários com transporte - em lugar do desconto de 6% do salário previsto em Lei - nos casos de interesse do empregado; em lugar do plano de saúde (Servimed), é oferecido um benefício saúde:

Nós tínhamos um plano de saúde: Servimed, tipo a Policlínica Central. Nós tiramos e contratamos uma empresa para gerenciar o benefício saúde. Eles emitem a fatura e nós pagamos. Tudo é cobrado diretamente da empresa. Nós escolhemos os médicos, nós credenciamos os médicos e temos hoje um atendimento de elite. O funcionário pode hospitalizar um filho ou a esposa nos melhores hospitais: Moinhos de Vento, Mãe de Deus. [*Pergunta: Isso é mais caro para a empresa ou não?*]. Encareceu um pouco mais. Não muito. A gente administra. [*Pergunta: E o pessoal ficou satisfeito?*]. Muito! Inclusive nas pesquisas que fizemos durante o ano com os empregados, o melhor percentual sempre foi o benefício saúde (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa A, Porto Alegre, 12.03.2004).

Quadro 10
Relações de trabalho e de emprego

	Perfil da mão-de-obra (produção)	Recrutamento	Remuneração e vínculo	Rotatividade	Jornada de trabalho	Evolução do piso salarial	Benefícios sociais	Demandas dos trabalhadores
Empresa A	Ensino médio completo; curso técnico (eletrônica, mecânica, elétrica); expandiu para 25% mulheres.	Requisitos: curso técnico, ensino médio, mínimo 24 anos, experiência indústria metal-mecânica; avaliação psicológica; criatividade, comunicabilidade, responsabilidade;	Salário fixo mensal e PPR (R\$1000,00 para todos e outra parte individual – metas, sugestão de melhorias, limpeza e organização, com avaliação semestral); todos carteira assinada	0,5% estável (de 1999 em diante), antes era variável	44h semanais; Hora-extra	2003: R\$600,00 (correção CCT); salário médio 2003: R\$900,00	Vale-transporte; refeitório; novo plano de saúde; subvenção escolar (10 a 50%); previdência provada (100%); seguro de vida; seguro de automóveis (10%); cooperativa de crédito. Criação benefícios antes GM, depois estabilizaram.	Reajuste salarial; PPR/ metas; expansão subvenção escolar
Empresa B	Predominantemente homens (não aumentou no. mulheres). Jovens na operação. Mais velhos em cargos técnicos. Ensino fundamental completo.	Curso técnico. Experiência na indústria metalúrgica. Organização. Foco no resultado. Capacidade de trabalho em equipe. Ensino fundamental. (sem mudanças recentes).	Salário fixo mensal. PLR de até 1,4 salários da função, para toda a empresa, de acordo com metas de produção. Registro em carteira.	2004: 1.6% ao mês; 2003: 2.0% 2002: 2.0%	44h semanais e hora-extra. Regime de compensação de horários.	2004: R\$728,00 2003: R\$610,00 2002: R\$510,00 (reajustes de 20%/ano - acima da CCT)	Plano de saúde, transporte contratado, ambulatório próprio, centro de recreação, cartão-farmácia	Ritmo de trabalho. Plano odontológico.
Empresa C	Produção: 20% mulheres (2004) - operadoras de torno CNC e lavagem de peças - antes todos homens; ensino fundamental; 25 a 40 anos.	Recrutamento pelo RH (2003), antes realizado por líderes; eliminação da preferência a familiares de funcionários; De ensino fundamental para ensino médio completo; experiência na função; comunicabilidade; engajamento; avaliação psicológica	Assalariamento; 2004: contrato temporário depois efetivação, antes todos permanentes; Todos registro formal; PLR em estruturação, por mérito	0,5%, em expansão para renovação do quadro de pessoal (reduzir familiares na empresa)	44h (regime horista), hora-extra eventual	2004: R\$890,00 + 20%insalubridade; reajuste pela CCT (8% em 2003)	Cesta básica (R\$100,00), vale-refeição (R\$5,50), vale-transporte, assistência médica; creche	PLR; treinamento

Empresa D	Produção Sexo: 97% masculino; ensino fundamental incompleto (anos 90), ensino médio (hoje); formação técnica (SENAI), pós-2000; redução idade (anos 90 mais velhos: 35 anos; pós-2000, jovens: 28 anos).	Ensino médio; preferência formação técnica (mecânica) e experiência na função.	Salário e PPR (1999, conforme pontuação nos grupos de melhorias sobre qualidade, produtividade e absenteísmo).	NI	44h turno fixo	Entrada: R\$ 446,00 (e insalubridade) . Reajuste CCT	Assistência médica e odontológica; vale- transporte; alimentação no local; educação gratuita.	Assistência médica extensiva aos familiares.
Empresa E	Produção: 50% homens (operação), 50% mulheres (acabamento), sem mudanças; Instrução: 1998 - fundamental incompleto; 2004: ensino médio incompleto. Idade média: 25 anos.	Ensino fundamental completo (hoje). Preferência curso técnico (hoje). Comprometimento com empresa, envolvimento, agilidade, capacidade de formular sugestões (hoje).	Injetoras (NT): Salário fixo e PLR; Prensa: salário fixo.	1998: 30% na produção. 2002: 15% 2004: 2%	44h/ semana, banco de horas.	2004: R\$ 360,00 reajuste CCT	Assistência médica, transporte especial, restaurante.	Reajuste salarial; revisão metas (elevadas). Transporte especial (atendida). Houve redução das ações judiciais e dos acidentes de trabalho.
Empresa F	Produção Montagem: 90% mulheres Mistura/ fornos: 100% homens. Redução idade: entrada de jovens (20-25 anos) em lugar mais velhos (50 anos). Elevação instrução: ensino médio.	Hoje: ensino médio, antes fundamental incompleto. Experiência na função.	Registro em carteira. Salário e PPR - metas desperdício, estoque, produtividade, podendo atingir 1,5 salário da função (1999).	0,5%/ mês, sem mudanças.	44h semanais, turno fixo.	Reajuste CCT; 2003: R\$ 600,00	Convênio para supletivo Ensino fundamental e médio (2002). Subvenção 50% ensino superior (áreas Engenharia e administrativa). Assistência médica e odontológica, vale- transporte, refeição.	NI
Empresa G	Todos curso técnico (SENAI, Parobé e similares); ensino fundamental (mais velhos) e médio (mais jovens); homens	Curso técnico; teste operação máquinas	Por produção; assalariamento; vínculo formal e informal	NI	De acordo com a demanda de produção	2003: R\$600,00 2002: R\$600,00	Vale-transporte	Reajuste salarial

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004. NI (Não Informado).

Os demais benefícios foram mantidos: vale-alimentação, refeitório, subvenção escolar (10 a 50% do valor do curso), plano de previdência privada (a empresa paga 100%), subvenção para seguro de automóvel (10%), seguro de vida. As principais demandas dos trabalhadores, segundo a gerência, referem-se aos valores dos salários, admitidos pela própria administração, como baixos, na produção. A contabilidade da PPR também é fonte de divergência, especialmente nos casos de equipes e de indivíduos que não atingem as metas. Há conflitos também relativamente à subvenção escolar, em razão dos critérios empregados para o custeio dos cursos: devem ser na área/ função desempenhada pelo empregado na empresa. Chama a atenção a ausência de referências à presença sindical na negociação de tais conflitos, os quais seriam geridos no âmbito da própria empresa, indicando tendência de negociação das condições de emprego e trabalho de forma fragmentada, em prejuízo aos trabalhadores.

Desse modo, a descrição das relações de trabalho e de emprego na Empresa A mostra mudanças face ao ingresso na cadeia de fornecimento à GMB em Gravataí. Por um lado, aumentaram as chances para as mulheres (ainda que sejam minoria na empresa), elevou-se a instrução, a rotatividade estabiliza-se e notam-se pequenas vantagens nos benefícios sociais (novo plano de saúde, previdência privada, subvenção escolar). O vínculo empregatício não assume formas flexíveis, no sentido proposto por Kovács (2004), embora a forma de remuneração apresente tal tendência. Por outro lado, as vantagens salariais são individualizadas, conforme o desempenho sobre metas na contabilização da PPR, ainda que a convenção coletiva de trabalho tenha estabelecido reajustes acima dos índices de inflação. As negociações relativas ao trabalho e ao emprego tendem a desenvolverem-se isoladamente na empresa, em detrimento da presença sindical. Ou seja, como resposta às pressões da cliente por redução de custos e por elevação da qualidade, a empresa desenvolve uma política de recursos humanos, apoiada em mão-de-obra mais bem formada e treinada e em metas

individualizadas de desempenho, refletindo-se em chances de maiores ganhos para alguns trabalhadores (salário médio de R\$ 900,00, mais PPR de R\$ 1000,00 e acréscimo por desempenho individual).

Os dados parecem expressar ambivalências face aos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego nas empresas locais. Estas se valeriam de práticas de trabalho mais complexas, envolvendo o uso do pensamento abstrato para a gestão e a realização do trabalho com qualidade, e exigindo formação e treinamento da mão-de-obra. No entanto, no mesmo processo, cresceriam pressões para a colaboração com a empresa e para o acréscimo de responsabilidades sobre o indivíduo (CARVALHO, 2002; SENNETT, 2003). Isso parece ter conseqüências negativas sobre a ação coletiva e sindical – que nos casos estudados têm dificuldades de participação e de reconhecimento no local de trabalho – e sobre os trabalhadores aos quais são atribuídos, muitas vezes, os insucessos e ineficiências da instituição.

Na *Empresa B*, o perfil da mão-de-obra caracteriza-se pelo predomínio de mão-de-obra masculina e pelo ensino fundamental completo, sem alterações significativas. No entanto, muda o perfil etário da mão-de-obra, com tendência de contratação de profissionais mais velhos e experientes para cargos técnicos (engenheiros e profissionais especializados) e de trabalhadores mais jovens na operação de fábrica, acompanhando as tendências verificadas nos dados agregados do setor metal-mecânico local. Os requisitos para recrutamento da mão-de-obra são ensino fundamental completo, curso técnico, experiência no setor metalúrgico, capacidade de trabalho em equipe e de organização pessoal e foco em resultados.

Todos os trabalhadores têm, conforme a gerência, vínculo formalizado com a empresa, mesmo os trabalhadores temporários. Há salário fixo mensal, acrescido de PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que pode chegar a 1,4 salário para cada função. A PLR é contabilizada pelo alcance de metas de produção, na qual o valor é uniforme para todos os

funcionários, e pelos lucros obtidos, no qual o valor é calculado proporcionalmente ao salário da função. Além das metas, a produtividade é estimulada por um regime de compensação de horários, no qual o funcionário pode reduzir a jornada em alguns dias, desde que tenha acumulado horas além da jornada em períodos de pico de produção. Há também o uso de hora-extra nos momentos de expansão da demanda.

Uma mudança significativa é a redução da rotatividade da mão-de-obra: 2% ao mês, em 2002; 2% ao mês, em 2003; e 1,6%, em 2004 (a meta da gerência era de 1,5%). A expansão da empresa permite a estabilização da mão-de-obra, constituindo em ganho importante para os trabalhadores em contexto de elevadas taxas de desemprego. Outra vantagem para os trabalhadores são os reajustes salariais concedidos pela empresa, acima da convenção coletiva de trabalho: o salário de ingresso na produção, em 2002, era de R\$ 510,00; em 2003, R\$ 610,00; e em 2004, R\$ 728,00, perfazendo reajustes de cerca de 20% ao ano. Os ganhos de produtividade e a redução de custos, relacionados às exigências de custos e de qualidade da cliente, implicaram na retração do emprego na empresa. Por outro lado, a expansão significativa do faturamento permitiu uma compensação salarial acima do pactuado em convenção coletiva, constituindo ganho bastante significativo para os trabalhadores.

Os benefícios sociais não sofreram mudanças importantes, sendo oferecidos plano de saúde, transporte contratado pela empresa, ambulatório próprio, centro de recreação e de lazer e cartão-farmácia. Uma demanda dos trabalhadores é a expansão do plano de saúde para o atendimento odontológico, hoje não oferecido. Outras demandas dos trabalhadores referem-se ao excessivo ritmo de trabalho e excessos de jornada de trabalho (regulação da jornada de trabalho), bem como a instituição de uma comissão de fábrica.

Assim, o exame das relações de trabalho e de emprego na Empresa B revela demandas relativas à regulação da jornada e do ritmo de trabalho, decorrentes das pressões por produtividade na empresa, indicando a dureza com os trabalhadores das estratégias de

reestruturação na empresa. Porém, os trabalhadores obtiveram importantes vantagens salariais, em razão das possibilidades criadas pela expansão do faturamento da empresa (reajuste acima da CCT, mais PLR).

A observação do que ocorre nessas empresas parece indicar que fatores como valor agregado do produto e sua importância na cadeia produtiva, nível tecnológico, produtividade, condicionam as características do trabalho e do emprego, uma vez que os salários, os benefícios, a rotatividade, as chances de promoção, tendem a ser mais vantajosos nessas empresas (com maiores recursos) do que nas demais (com menores recursos). No entanto, os processos de reestruturação/ flexibilização na empresa B parecem mais duros com os trabalhadores do que na empresa A, em razão, em grande medida, do apoio institucional recebido por esta e pouco expressivo para aquela. Pode-se ainda supor que a definição das estratégias de condução dos processos de ajuste às referências competitivas globais é condicionada pelos valores e pela ideologia dos atores sociais implicados: a empresa B, de capital nacional, pode-se mostrar defensiva no processo de ajuste, em razão da hostilidade, autoritarismo, desconfiança e conflitualidade que marcariam as relações de trabalho no Brasil, refletindo-se em estratégias e políticas de gestão mais restritivas em relação aos trabalhadores.

Outro achado relativo àquelas estratégias refere-se ao uso de mão-de-obra feminina: a empresa A experimenta expansão do emprego de mulheres, o que não se verifica na empresa B. Acrescente-se, ainda, que as empresas de capital estrangeiro (A e F) criaram, proporcionalmente, mais empregos do que as empresas de capital nacional, bem como não utilizam trabalho temporário, suscitando a hipótese de uma possível relação entre aspectos culturais-valorativos-ideológicos e a natureza dos processos de ajuste nas empresas brasileiras: a cultura do empresário brasileiro é mais hostil ao trabalhador? Ou as empresas de capital estrangeiro têm maior suporte de recursos, permitindo processos de reestruturação mais favoráveis aos trabalhadores, isto é, as restrições do ambiente econômico brasileiro

obrigam as empresas ao desenvolvimento de relações de trabalho mais hostis e conflituosas? O que importa reter, neste momento, é a complexidade envolvida nas trajetórias dos processos de reestruturação/ flexibilização nas empresas: estariam implicados fatores de ordem econômica e tecnológica, bem como de ordem política-institucional e valorativa-ideológica, marcando a diversidade daqueles processos.

A análise dos dados relativos à *Empresa C* revela mudanças recentes nas relações de trabalho e de emprego. Como é típico do setor metal-mecânico, há o predomínio de mão-de-obra masculina. No entanto, a partir da transferência da fábrica para Cachoeirinha e da aquisição de novos tornos CNC a empresa passa a utilizar mulheres no chão-de-fábrica, em funções de lavagem de peças e de componentes e também na operação de tornos CNC. As mulheres atingem, hoje, 20% da mão-de-obra na chão-de-fábrica. Neste caso, diferentemente da Empresa B, por exemplo, a nova tecnologia (torno CNC) e a expansão de novas funções na fábrica veio a beneficiar a mão-de-obra feminina, embora parte delas recrutadas para funções que requerem menor qualificação (lavagem de peças).

A maioria são homens, mas agora mesmo nós contratamos, de um ano para cá, umas cinco ou seis mulheres para a fábrica, na produção. E o supervisor está gostando bastante, porque as mulheres mantêm o ambiente de trabalho mais organizado, mais limpo. Então ele gostou desse diferencial. [Pergunta: E isso tem a ver com a implementação de novas tecnologias?] Não. É porque as peças não são pesadas. São peças pequenas. [Pergunta: Quais são as funções dessas mulheres?] Eu tenho operadoras de torno CNC e tenho o pessoal que trabalha na lavagem das peças (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa C, Cachoeirinha, 22.04.04).

A escolaridade predominante é ensino fundamental. A idade dos trabalhadores oscila entre 25 e 40 anos. Há mudanças na forma e nos critérios de recrutamento da mão-de-obra. A partir de 2003, a seleção e a gestão da força de trabalho passa a ser realizada exclusivamente pelo departamento de recursos humanos, em lugar da seleção pelos líderes de setor, tendo em

vista a “profissionalização” no processo de seleção dos recursos humanos. Os líderes de setor tendiam a contratar trabalhadores com base em redes de confiança (familiares, amigos, colegas de outras empresas). A seleção pelo departamento de recursos humanos passa a adotar, como critérios, instrução de nível médio completo, experiência na função e certas competências comportamentais (comunicabilidade e engajamento com o trabalho), mediante avaliação psicológica. Ou seja, as redes de compromisso e de confiança entre os trabalhadores perdem importância e são progressivamente dissolvidas frente a competências tecnicamente mensuradas, transferindo-se chances de decisão sobre a gestão da mão-de-obra dos trabalhadores para a gerência. Porém, critérios impessoais de recrutamento e de promoção poderão reduzir formas subjetivas e paternalistas de controle dos chefes/ líderes de setor, podendo significar oportunidades de crescimento profissional fundadas no mérito técnico e profissional do trabalhador. É sintomático, por exemplo, que tenha se expandido o trabalho feminino na empresa. Veja-se o trecho abaixo:

Tinha muito aquela coisa de trazer a família inteira para trabalhar aqui e isso acaba afetando diretamente na liderança deles (os chefes). Se tiver que fazer uma demissão, quem é que vai definir quem será demitido? São os líderes. Eles que têm mais contato. Então ele nunca vai demitir a esposa dele, por exemplo. Ele sempre vai dar prioridade para demitir quem não é da família dele. [Pergunta: Tu achas que isso atrapalha na produtividade, no desempenho da produção? Seria um obstáculo?] Os casos que eu já vi, não atrapalham na produção, mas no relacionamento. Acontecia de informações confidenciais que tinham em reuniões, que não poderiam vazarem, e a pessoa acabava comentando com a esposa, ou com o irmão e acabava vazando. Então antes de a gente tomar aquela medida, o pessoal da fábrica inteira já sabia (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da Empresa C, Cachoeirinha, 22.04.04).

O regime de remuneração é o assalariamento. Todos os trabalhadores têm vínculo formalizado com a empresa. No entanto, a partir de 2004, a empresa passa a contratar mão-de-obra por intermédio de uma agência de recursos humanos, estabelecendo, inicialmente, um contrato temporário de trabalho e, somente após avaliação de desempenho e de necessidade

de recursos humanos para a função, um contrato efetivo por prazo indeterminado. Está em formulação a PLR, tendo em vista um adicional variável aos salários conforme metas de produção e de resultados. Ainda que a empresa esteja em crescimento, a rotatividade da mão-de-obra, que é de 0,5% ao mês, encontra-se em expansão, em razão do propósito da gerência de renovação do quadro de pessoal (novos requisitos de qualificação, redução de trabalhadores mais resistentes às mudanças, desconstituição das redes familiares na empresa). A carga horária é de 44h semanais, sem regimes de compensação de horário ou banco de horas. Eventualmente, são utilizadas horas-extras.

Em 2004, o piso salarial era de R\$ 890,00 acrescidos de 20% a título de insalubridade. O reajuste foi procedido conforme a convenção coletiva de trabalho, sem vantagens adicionais: 8% sobre o salário de 2003. Os benefícios sociais são cesta básica de R\$ 100,00, vale-refeição de R\$ 5,50, vale-transporte, assistência médica e, mais recentemente, creche¹⁰³. As principais demandas dos trabalhadores são instituição de PLR e de um programa de treinamento interno.

Logo, as relações de trabalho e de emprego na Empresa C estão a assumir formas mais impessoais, flexíveis e instáveis. Há importantes mudanças na política de gestão dos recursos humanos, que tenderão a favorecer chances de promoção e de benefícios salariais por mérito (novo PCS e PLR), de treinamento e de uso de mão-de-obra mais instruída, porém, os trabalhadores vêem desvalorizadas as suas redes de confiança no trabalho e são expostos à instabilidade, expressa na elevação da rotatividade e no uso do trabalho temporário.

Caberia referir ainda que a remuneração variável tenderia a difundir-se na cadeia de fornecimento, apesar das diferenças entre as empresas, adquirindo, como já referido, um novo significado para empresas e para trabalhadores. A mesma não representaria a simples

¹⁰³ A creche foi um benefício oferecido a partir do ingresso da Empresa C em uma grei de empresas de Cachoeirinha, que dividem os custos deste benefício aos funcionários. É interessante o dado porque indica a importância da ação institucional em favor, neste caso, de melhores condições de trabalho.

substituição do reajuste salarial (OLIVEIRA, 2003), mas um adicional aos salários – ainda que dependendo de metas de desempenho e que não seja uniforme entre os trabalhadores – no contexto de expansão do setor e de reajustes acima da inflação (conforme convenção coletiva de trabalho).

A Empresa D experimenta certas mudanças que apontam para a flexibilização das relações de trabalho e de emprego. O perfil da mão-de-obra altera-se em termos de instrução e de faixa-etária. Até o final da década de 1990, predominava o ensino fundamental incompleto e a média de idade era de cerca de 35 anos. No presente, predominam trabalhadores com ensino médio completo e incompleto e a média de idade cai para 28 anos. Na produção, mantém-se o predomínio de mão-de-obra masculina: 97% dos trabalhadores. Os critérios de recrutamento da força de trabalho modificaram-se, exigindo-se, atualmente, trabalhadores com ensino médio completo, formação técnica em mecânica e experiência na função.

Após a instituição do novo PQT na empresa, em 1999, estruturou-se a PPR (Participação na Produtividade e Resultados), que, hoje, bonifica as equipes de trabalho conforme pontuação nos grupos de melhorias (CCQs) relativamente ao desempenho em metas de qualidade, produtividade e absenteísmo. Trata-se de uma oportunidade, ainda que variável, de melhoria salarial. A jornada permanece fixa (carga horária semanal de 44h fixas), sem instrumentos como compensação de horários ou banco de horas. Por outro lado, embora as horas-extras sejam evitadas, prioriza-se a contratação de trabalhadores temporários, como recurso de flexibilização do uso do trabalho. Trata-se de uma desvantagem para o trabalhador face ao favorecimento da instabilidade nas relações de emprego.

O salário de ingresso na empresa era de R\$ 446,00, mais 20% a título de insalubridade (em 2004). O reajuste é realizado conforme convenção coletiva de trabalho. Os principais benefícios sociais são assistência médica e odontológica, vale-transporte, alimentação no local de trabalho e educação gratuita (supletivo), os quais não apresentaram acréscimos

significativos. A propósito, uma das principais demandas dos trabalhadores é a extensão da assistência médica aos familiares. Chama a atenção a redução do número de representantes sindicais na empresa: na década de 1990, já houve 6 representantes; atualmente, são apenas 3. A última greve foi em 1995.

Desse modo, observa-se, ainda que lentamente, um processo de flexibilização das relações de trabalho e de emprego na empresa (PPR, trabalho temporário). As pressões sobre a empresa para a elevação da qualidade, produtividade e agregação de valor ao produto, exigiram a reestruturação tecnológica e organizacional do processo produtivo, requerendo-se mão-de-obra mais instruída e treinada e oferecendo-se maiores chances de promoção e de intervenção no processo de trabalho. Entretanto, a expansão do faturamento não se reflete em melhoria salarial significativa, ainda que haja oportunidades de ganhos variáveis. Ademais, as relações de emprego tornam-se mais instáveis, face às demissões e ao uso do trabalho temporário.

No caso da *Empresa E*, o investimento em inovação tecnológica e as mudanças organizacionais promovidas, como forma de atender os requisitos globais de qualidade, de custos e prazos de entrega dos clientes (sistemistas do CIAG) repercute, também, em mudanças nas relações trabalho e de emprego. A instrução da mão-de-obra eleva-se: em 1998, a instrução predominante era o ensino fundamental incompleto; em 2004, predomina o ensino médio incompleto. A média de idade dos trabalhadores está em tendência de queda: hoje é de cerca de 25 anos. Porém, não há alterações na composição por sexo, verificando-se uma clara divisão sexual do trabalho: são cerca de 50% de homens, concentrados na operação das máquinas, e 50% de mulheres, concentradas nas tarefas de revisão e acabamento dos componentes. Expande-se o trabalho feminino juntamente com o masculino, mas as mulheres em funções que requerem menor qualificação. No recrutamento, requer-se, no presente, ensino fundamental completo, havendo preferência para a formação em curso técnico.

Atributos como comprometimento com a empresa, envolvimento com o processo produtivo, agilidade e capacidade de formular sugestões são, também, valorizados, na contratação e na permanência no emprego.

O perfil mudou na questão da agilidade da pessoa. Antes não se considerava a agilidade da pessoa. Eles faziam uma provinha para ver se sabiam matemática, se o ensino fundamental estava direitinho e faziam um teste prático. Agora não. Continuam fazendo a tal da prova, mas se vê a agilidade da pessoa, dá uma situação de problemas para a pessoa ver, alguma coisa assim. O comprometimento também. Tem a questão de se olhar a carteira de trabalho. Quanto tempo de trabalho. Aí tem uma entrevista com a pessoa para ver a questão do comprometimento, quanto tempo realmente quer ficar na empresa, esse tipo de coisa. É uma pessoa mais qualificada, bem mais ágil para conseguir reduzir o tempo menos ainda (Entrevista com Gerente de Qualidade da Empresa E, Novo Hamburgo, 28.04.04).

Há diferentes políticas de remuneração entre os trabalhadores envolvidos nas tecnologias tradicionais (prensa) e nas novas tecnologias (injetoras). Nas prensas, o trabalhador é remunerado com salário fixo, ao passo que, nas injetoras, há salário fixo e PPR, conforme metas de desempenho. Como antes referido, a jornada de trabalho também foi flexibilizada, mediante o uso de banco de horas, permanecendo a referência legal de 44h de carga horária semanal. Houve importante retração na rotatividade da mão-de-obra: chegou a 30% em 1998, 15% em 2002 e 2% em 2004. A expansão da empresa e as exigências de qualidade do produto, envolvendo estratégias de participação e de comprometimento da mão-de-obra, repercutem na tendência de estabilização dos trabalhadores na empresa.

O salário de ingresso é de R\$ 360,00 (em 2004). O reajuste segue o pactuado em convenção coletiva de trabalho. Há a possibilidade de ganhos variáveis para os trabalhadores das máquinas injetoras. Os principais benefícios sociais são refeitório na empresa, transporte especial (uma demanda dos trabalhadores) e assistência médica. Os acidentes de trabalho foram eliminados nos anos de 2002, 2003 e 2004, em parte pelas mudanças no processo produtivo formuladas pelos trabalhadores (ajuste de máquinas, controle de normas de

segurança). Os principais pontos de conflito com os trabalhadores são os salários, a extensão da PPR para todas as funções e as metas de qualidade e de produtividade, consideradas demasiadamente exigentes. É interessante notar a ausência sindical em termos de negociação de aspectos centrais das relações de trabalho e de emprego na empresa, como o banco de horas.

Há evidências de um processo de flexibilização das relações de trabalho e de emprego na empresa. Os trabalhadores obtêm chances de intervenção no processo produtivo, de estabilização no emprego, de promoção da segurança no trabalho e vêem valorizadas a formação técnica e a escolaridade, os ganhos com PLR são limitados a uma parte dos trabalhadores, os ganhos remuneratórios (salários e benefícios) limitam-se à convenção coletiva de trabalho, elevam-se as exigências e responsabilidades no trabalho e é estimulada uma relação de colaboração capital-trabalho na empresa, que afasta os trabalhadores da ação sindical.

Na *Empresa F*, verificam-se mudanças no perfil da mão-de-obra. No presente, exige-se, no recrutamento, nível de ensino médio e experiência na função, antes se requeria escolaridade de nível fundamental incompleto. Há tendência ao ingresso de jovens de 20 a 25 anos, em lugar de trabalhadores mais velhos, acima de 50 anos, reduzindo-se a média de idade da mão-de-obra. A introdução da linha de montagem implicou oportunidades de emprego feminino, na medida em que cerca de 90% da mão-de-obra no setor é de mulheres. Na mistura dos compostos de carvão e de cobre e na operação dos fornos, todos os trabalhadores são homens, evidenciando-se uma divisão sexual do trabalho.

Todos os trabalhadores detêm registro formal do contrato de trabalho. Desde 1999, a remuneração compõe-se de salário fixo e de PPR, conforme metas de desempenho relativas ao desperdício, aos estoques e à produtividade, na empresa. A PPR pode chegar até 1,5 salário da função, revelando-se chance de acréscimo salarial conforme o desempenho dos

trabalhadores. O reajuste ocorre de acordo com o pactuado em convenção coletiva de trabalho, sendo o salário de ingresso R\$ 600,00. A rotatividade da mão-de-obra mantém-se estável em 0,5% ao mês. A carga horária semanal é de 44h, em turnos fixos, sem regimes de compensação de horário. Os principais benefícios sociais são vale-transporte, vale-refeição, assistência médica e odontológica e, a partir de 2002, convênio para a realização de curso supletivo nos níveis fundamental e médio, bem como oferta de subvenção de 50% das despesas no ensino superior para as áreas de engenharia e de administração.

As relações de trabalho e de emprego na Empresa F apresentam, pois, lentas mudanças que, no entanto, indicam certas vantagens para os trabalhadores: crescimento do emprego, elevação da instrução e das oportunidades de trabalho feminino, introdução da PPR e chances de escolarização na empresa. Ademais, há tendência de estabilização da mão-de-obra e não há flexibilização na jornada de trabalho, constituindo um ganho para os trabalhadores. Entretanto, outros aspectos mostram-se restritivos aos trabalhadores: as oportunidades de ascensão são restritas, bem como crescem as responsabilidades dos trabalhadores frente às metas de produção. A pressão dos clientes sobre os custos, em contexto de tímidas instituições de apoio à capacitação da empresa, repercute em expansão do negócio e do emprego, porém, com efeitos relativamente escassos sobre o conteúdo do trabalho e sobre a qualidade do emprego.

Como já indicado, estudos têm argumentado que tenderia a haver a segmentação das políticas de recursos humanos em empresas que experimentam processos de reestruturação/flexibilização do trabalho e do emprego, no contexto de forte competição de mercados globais. Além das diferenças nas práticas de emprego entre empresas ao longo da cadeia, tenderia a haver segmentações internas às empresas (BYOUNG-HOON e FRENKEL, 2004; SALLAZ, 2004; ZHANG, 2005). Os dados parecem indicar esse tipo de tendência. Haveria a constituição de um núcleo de trabalhadores qualificados, com oportunidades de treinamento e

que desenvolvem um trabalho cada vez mais mental, e de uma mão-de-obra substituível que continuaria a desempenhar tarefas simples e rotineiras, em geral com condições de trabalho e de emprego inferiores ao primeiro grupo. Face a essas dificuldades, ganharia importância o plano das ações das instituições locais, tendo em vista amenizar a seletividade das empresas em contexto de competição global:

“Tais problemas são passíveis de intervenção seja no plano das políticas públicas de tipo universalista e de inclusão (notadamente as políticas de elevação da escolaridade), seja no plano das políticas focalizadas no mercado de trabalho (com destaque para as políticas de proteção ao trabalho e de preservação de direitos), seja no plano das empresas e da sua gestão de pessoal (com destaque para políticas de contenção dos fatores de discriminação, notadamente operantes no plano da remuneração e das carreiras)” (GUIMARÃES, 2004, p.91).

No caso da *Empresa G*, as relações de trabalho não apresentam importantes alterações. Quanto ao perfil da força de trabalho, são todos homens, com formação técnica no SENAI (ensino fundamental) ou na Escola Técnica Parobé (ensino médio). Os requisitos no recrutamento são formação em curso técnico e realização de testes práticos de operação nas máquinas da empresa. Vale notar que os quatro empregados da empresa em 2004 não são os mesmos de 1999, havendo rotatividade dos trabalhadores, bem como oscilação no nível de emprego, conforme demanda.

Há trabalhadores com vínculo formal, que são assalariados, e trabalhadores informais, que trabalham por produção, na empresa. A jornada de trabalho pode oscilar de acordo com a demanda do mercado, havendo acordos *ad hoc* com os trabalhadores: pagamento de hora-extra, pagamento pela produção extra, compensação de horário (menos freqüente). O salário de ingresso é de R\$ 600,00, sem reajuste no ano de 2003 relativamente a 2002. Como benefícios sociais, há apenas vale-transporte. A principal demanda dos trabalhadores é o

reajuste salarial. O excerto a seguir apresenta, sucintamente, as relações de emprego na Empresa G, em contexto de instabilidade do mercado e de abandono institucional:

Tudo vai de acordo com o andamento da produção. Por exemplo, tem um cara que entrou agora. Ele vai desenvolver um produto aqui para mim. Por enquanto, eu estou pagando ele relativo à produção da semana. Mas eu sei, por experiência, que se ele vai me desenvolver um produto aqui, na hora em que isso começar a produzir, eu vou ter que dar uma participação para ele, como incentivo para ele continuar fazendo o trabalho. Senão ele não vai ficar. Provavelmente, eu vou ter que assinar a carteira dele. Isso vai me aumentar o custo, mas é uma garantia para ele. Fora isso, eu vou ter que dar uma participação para ele. Isso ainda está em estudo, ainda estou desenvolvendo custos, para ver o que vai acontecer (Entrevista com Proprietário da Empresa G, Porto Alegre, 18.10.03).

Portanto, a empresa não apresenta mudanças nas relações de trabalho. As práticas de emprego são bastante restritivas aos trabalhadores, em contexto de relações instáveis com os clientes e de ausência de apoio institucional. O caso é interessante porque revela a integração à periferia da cadeia automotiva, ao menos num primeiro momento, de empresas que pouco tem a ver com os sistemas de produção flexível, mostrando a carência de ação institucional na promoção das capacidades tecnológicas, organizacionais e na gestão do trabalho.

Em resumo, tem-se que, no seu conjunto, as empresas locais pesquisadas apresentam crescimento das chances de emprego, embora não seja generalizada, e evidências de uma gradual flexibilização das relações de trabalho e de emprego, ainda que com diferentes estratégias e instrumentos e em diferentes etapas. Modifica-se o perfil dos trabalhadores: mais instruídos e treinados tecnicamente, mais envolvidos e responsabilizados no processo produtivo. Os trabalhadores tendem a conviver, crescentemente, com formas flexíveis de trabalho e emprego: remuneração variável, avaliação individualizada e por equipe, jornada flexível, promoção por produtividade.

A exigência de padrões de qualidade e de certificação, conforme normas internacionais, tenderia a aprofundar, ou mesmo instituir, programas de qualidade, estratégias

participativas e trabalho em equipe nas empresas ou em setores das empresas, implicando em ganhos para os trabalhadores, como a polivalência, o treinamento e chances de intervenção no processo produtivo, mas também se refletindo em pressões para o alcance de metas, em novas responsabilidades e tarefas e em maior *stress* mental. A transferência de partes mais complexas aos fornecedores tende a requerer investimento em novas tecnologias, refletindo-se na propensão ao uso de mão-de-obra mais instruída e com formação técnica e na redução de tarefas insalubres e de esforço físico. Por outro lado, o desemprego pode ameaçar aqueles trabalhadores com qualificações obsoletas, especialmente nas empresas em etapas anteriores de reestruturação.

A elevação da escala de fornecimento tende a exigir investimentos em ampliação das plantas das empresas, podendo repercutir em elevação do nível de emprego nas empresas e na redução da rotatividade da mão-de-obra, ao mesmo tempo em que pode significar maiores pressões sobre os trabalhadores para o alcance de metas e para a expansão da produção, bem como o uso de jornada flexível. A pressão da montadora para a redução de custos e o aperto na margem de lucro tende a requerer elevação da produtividade, redução dos custos com trabalho e segmentação das políticas de recursos humanos, as quais podem ser alcançadas segundo diferentes combinações de métodos flexíveis: trabalho temporário, remuneração variável condicionada a metas de desempenho, jornada flexível, treinamento e outros.

Para além das convergências, as empresas locais investigadas revelariam diferenças importantes nas trajetórias dos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego, relacionadas com as suas estratégias e recursos (capital, produto e tecnologia, informação e acesso a mercados). No Quadro 11, visualizam-se, sucintamente, as principais características e mudanças verificadas nas empresas locais pesquisadas.

Quadro 11
Mudanças nas empresas locais

	Relações de Fornecimento	Relações com Instituições	Reestruturação Técnico-Organizaional	Mudanças nas Relações de Trabalho
Empresa A (I nível da cadeia, capital internacional)	Seleção por concorrência. Relações estáveis. Pressão para redução preços. Desenvolvimento conjunto produto.	Benefícios do Fundopem e da Prefeitura. Vínculos com IGEA e com SINMETAL.	Nova planta. Novos produtos. Ampliação PQT e treinamento. Novas estratégias participativas. Novo PCS. Avaliação individual.	Expansão do emprego. Elevação instrução. Aumento de mulheres. Estabilização rotatividade. Expansão benefícios sociais.
Empresa B (I nível cadeia, capital nacional)	Seleção por concorrência. Relações estáveis. Pressão para redução preços. Desenvolvimento conjunto produto.	Vínculos com IGEA e com SINMETAL.	Investimento em nova divisão de produção. Novos produtos. Ampliação PQT/ CCQ. Novos certificados. Eliminação de metas de treinamento.	Retração do emprego. Expansão dos jovens. Redução rotatividade. Jornada flexível. Reajuste de salário acima CCT. Uso trabalho temporário.
Empresa C (II nível da cadeia, capital nacional)	Seleção por concorrência. Relações estáveis. Pressão redução de preços, de prazos entrega. Desenvolvimento conjunto produto.	Centro de Indústrias de Cachoeirinha.	Investimento em nova planta e em NTs. Novos produtos (montagem de subsistemas). Novos certificados. Programa de participação e de treinamento. Novo PCS: metas.	Expansão emprego. Expansão mulheres. Elevação instrução. Introdução PLR. Elevação rotatividade. Uso trabalho temporário. Ampliação benefícios sociais.
Empresa D (II nível cadeia, capital nacional)	Seleção por Concorrência. Relações estáveis. Recebe projetos. Passou a exportar.	Vínculos com Sindiforja e com BNDES.	Investimento em NTs e em nova divisão de produção. Produção subconjuntos. Novos Certificados. Trabalho em equipe. Novo programa treinamento. Redução desperdício. Ampliação engenharia.	Retração do emprego. Expansão dos jovens. Elevação instrução. Expansão benefícios.
Empresa E (II nível cadeia, capital nacional)	Seleção por concorrência. Relações estáveis. Desenvolvimento produto/ processo. Divisão custos certos produtos. Passou a exportar.	Vínculos Centro Tecnológico e SINBORSUL. Benefícios Prefeitura. Crédito na Áustria.	Investimento em nova planta, em NTs e em laboratório de qualidade. Novos produtos e certificados. Grupos de redução de desperdício. PPR por metas. Redução desperdício. Treinamento.	Expansão emprego. Elevação instrução e formação técnica. Redução rotatividade. Uso trabalho temporário. Introdução PPR e banco de horas. Novos benefícios.
Empresa F (II nível, capital internacional)	Convite com preço pré-definido. Relações estáveis. Internalizou linha de montagem do cliente. Passou a produzir para montadoras e ampliou exportação.	Vínculo com Sindipeças.	Produção de subconjuntos. Novo certificado. Células de montagem/ polivalência.	Expansão do emprego. Elevação instrução e dos jovens. Novo PPR. Subvenção educação superior.
Empresa G (III nível cadeia, capital nacional)	Convite episódico em momentos de pico. Relações instáveis/ lotes. Recebe projetos.	Não tem vínculos.	Sem mudanças.	Curso técnico. Jornada flexível. Trabalho temporário. Vínculo formal e informal.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2003 e 2004.

A apreciação da *presença da GMB em Gravataí*, expressão do movimento de globalização, mostra que esta vem estimulando *mudanças sociais nas empresas locais* investigadas. Tais processos revelam convergências e divergências nas suas trajetórias, evidenciando-se não apenas que as empresas acham-se em diferentes etapas de reestruturação do processo produtivo e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego, como também que aqueles processos são bastante complexos e diversificados, impondo restrições e disponibilizando novas capacidades aos trabalhadores. Como se vem argumentando no presente estudo, essa nova dinâmica nas empresas locais relaciona-se a fatores como desempenho da montadora – materializado nas relações de fornecimento - desempenho das instituições locais e recursos sócio-econômicos e estratégias das empresas locais.

Quanto ao *papel da montadora*, constata-se que esta desenvolve uma estratégia competitiva apoiada em grande volume de produção, com baixos custos e preços. Essa escolha situa-se no cenário de intensa competição do mercado automobilístico mundial, de conjuntura de baixo crescimento econômico e de reduzido poder aquisitivo do consumidor brasileiro (embora este mercado detenha capacidade de potencial expansão), de correlação de forças políticas que estimulam a competição e a guerra fiscal entre estados e municípios e de ausência de cultura cooperativa entre empresas, predominando a desconfiança entre esses atores.

Dessa estratégia, a montadora exige ampla escala de produção, requer o fornecimento de sistemas e partes cada vez mais importantes do veículo e institui novos padrões de custos, de qualidade e prazos de entrega, ajustados à competitividade global do mercado automobilístico. Estabelece relações com os fornecedores que se apóiam na pressão para que estes atendam aqueles padrões e na transferência de riscos e de responsabilidades ao longo da cadeia produtiva. As relações de fornecimento com as empresas locais estão mais próximas da idéia de subordinação do que da idéia de cooperação, como se observa nos casos da Empresa

A e da Empresa B (I nível) e que se propaga na cadeia. Isto é, a montadora e as sistemistas impõem a redução de custos e de preços, a melhoria da qualidade e o alcance de prazos, mediante a exigência de capacidade tecnológica para a produção de sistemas, transferindo crescentes responsabilidades aos fornecedores, e o estímulo à competição entre as empresas (na seleção, revisão de contratos, avaliação de desempenho e penalidades), em detrimento de programas de desenvolvimento de fornecedores, limitando-se ao desenvolvimento conjunto de sistemas a serem fornecidos.

As relações de fornecimento, apoiadas na pressão para a redução de custos, para a melhoria da qualidade e para a entrega nos prazos, estabelecidas entre a montadora e os fornecedores locais de I nível (casos da Empresa A e da Empresa B) tende a propagar-se aos demais níveis da cadeia, embora com intensidade variada, como se verifica nos casos da Empresa C, da Empresa D, da Empresa E e da Empresa F, no II nível de fornecimento, e mesmo da Empresa G, no III nível da cadeia. Neste caso, essas empresas tendem a conviver com novas exigências de caráter global, mas são beneficiadas com a transferência de partes cada vez mais complexas do veículo (sistemas, subconjuntos), com amplas escalas de compra, relações relativamente estáveis e perspectivas de expansão, face ao sucesso do “Celta” no mercado (modelo fabricado em Gravataí). Neste sentido, a montadora desempenha papel de referência para as empresas da cadeia produtiva.

Quanto ao papel das *instituições locais*, os dados evidenciam que as mesmas vêm desenvolvendo estratégias reativas e seletivas relativamente às empresas locais. No entanto, há elementos que indicam uma lenta e gradual mudança dessas estratégias, no sentido do desenvolvimento de caráter mais ativo e abrangente das iniciativas e dos instrumentos formulados por esses atores sociais. As escolhas das instituições governamentais e empresariais situam-se no contexto de escassez de recursos econômicos, de desequilíbrio na correlação de forças entre grandes e pequenas empresas e de cultura de desconfiança entre

atores empresariais. Todavia, essas estratégias vêm sendo reformuladas, à medida que ingressam investimentos, empregam-se novas tecnologias, expande-se o emprego, criam-se novas empresas locais e eleva-se a arrecadação de tributos, face à presença no novo pólo automobilístico de Gravataí. Além de maiores recursos econômicos em circulação no setor, modifica-se a correlação de forças políticas. Há novas pressões sobre as instituições, decorrentes de demandas de pequenas empresas, de associações civis interessadas em desenvolvimento social, de sindicatos de trabalhadores (metalúrgicos, transportadores, construção civil, borracha e produtos químicos), a partir de expectativas de benefícios desencadeadas pela presença da GMB em Gravataí. A alteração de condições sociais requer o ajuste de estratégias dos atores.

A despeito dessas mudanças, as instituições locais têm desempenhado, ainda, papel modesto e seletivo na promoção de capacidades das empresas locais, contrastando com o empenho na atração da montadora. A oferta institucional está, até o momento, bastante aquém das demandas das empresas locais. A carência institucional implica em menos empresas capazes de atingir os padrões globais de fornecimento requeridos pela montadora e pelas sistemistas e em menores chances de inserção das empresas locais nos segmentos mais nobres da cadeia produtiva. Uma ação institucional mais ativa e menos seletiva – dos governos, associações empresariais e centros de pesquisa - criaria condições mais favoráveis não apenas para a capacitação de mais empresas locais para fornecer ao novo pólo automobilístico, extraindo mais vantagens do empreendimento, como também para a reestruturação e a expansão das empresas que já fornecem e sua inserção em elos mais nobres da cadeia produtiva, em benefício inclusive dos trabalhadores.

Neste caso, caberia conjecturar sobre a constituição de novos espaços públicos, tendo em vista a promoção de potencialidades territoriais e o desenvolvimento local, a partir de uma identidade ou de um tema/ interesse comum, em face da presença da GMB em Gravataí. As

instituições disponíveis são segmentadas geográfica e setorialmente: empresariais (sindicatos e associações setoriais), governamentais (COREDES - Conselho Regional de Desenvolvimento; COMUDES - Conselhos Municipais de Desenvolvimento), associações civis e de trabalhadores (sindicatos), universidades e centros de pesquisa. Uma possibilidade seria, talvez, a exemplo do que ocorreu no ABC paulista, a instituição de uma “Câmara Regional do Vale do Gravataí”, constituída de agentes governamentais, sindicais, empresariais e acadêmicos, com origens que atravessassem diferentes municípios, setores econômicos e categorias sociais e profissionais.

Quanto aos *recursos e estratégias das empresas locais*, observa-se que estas detêm, como era de se esperar, diferentes níveis de recursos econômicos e sociais, condicionando as chances de reestruturação e de integração na cadeia produtiva e as formas assumidas pelas relações com seus trabalhadores. A presença da montadora em Gravataí, que se apóia em referências competitivas globais, vem requerendo das empresas locais a adoção de estratégias a) de agregação de valor ao produto (produção de conjuntos ou subsistemas e o investimento em novas tecnologia), b) de elevação da competitividade e da produtividade (controle de qualidade, redução de custos e melhoria nos prazos de entrega) e c) de flexibilização do trabalho e do emprego (participação do trabalhadores, células de produção, remuneração variável, jornada flexível). Tais estratégias realizam-se, todavia, de formas diferentes entre as empresas face aos seus distintos níveis de recursos econômicos e sociais.

Poder-se-ia identificar, grosso modo, três níveis entre as empresas locais pesquisadas relativamente aos recursos de que dispõem¹⁰⁴: as empresas A e B são as que têm maior volume de capital, tipo de produto mais complexo (tecnologia e valor agregado) e maior experiência e inserção no mercado global (exportação, fornecimento para outras montadoras); as empresas D, E e F situam-se em nível intermediário entre as pesquisadas: são médias

¹⁰⁴ Vale notar que, no condomínio industrial, estão empresas com amplos recursos: grandes empresas globais, produzindo sistemas e atuando no mercado internacional.

empresas, seus produtos vêm requerendo novas tecnologias e agregação de valor, e são empresas que começam mais recentemente a exportar e a fornecer para outras empresas globais; por fim, as empresas C e G detêm os menores níveis de recursos entre as investigadas neste estudo: menos capital, produtos mais simples e menor contato com as exigências do mercado internacional. Ademais, o acesso às instituições constitui outro recurso que pode favorecer as mudanças nas empresas.

Neste caso, há uma nova dinâmica nas empresas locais, uma vez que o ingresso na cadeia de fornecimento representa não apenas o desenvolvimento de novas capacidades tecnológicas e organizacionais e o uso de mão-de-obra qualificada, como também a expansão dessas empresas. Elevam-se, pois, os seus níveis de recursos, podendo, gradualmente, ser alteradas as formas de uso do trabalho, em benefício dos trabalhadores.

Os diferentes níveis de recursos econômicos e sociais conjugados com o caráter ainda passivo e seletivo das instituições locais e com as referências e exigências competitivas e produtivas globais trazidas pela montadora (que não mantém programas de desenvolvimento de fornecedores) refletem-se em complexos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego, nas empresas locais pesquisadas. Esses processos encontram-se, entretanto, em diferentes fases, evidenciando-se a contingência e a diversidade implicadas nas novas realidades do trabalho e do emprego em cenários de globalização.

As empresas em etapa mais avançada de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego parecem deter os maiores recursos dentre os casos investigados. A Empresa A, de grande porte e capital estrangeiro, produz sistemas de suspensão de alta tecnologia, para diferentes montadoras, em condições de competição global. Realiza, com algum apoio institucional, investimentos em expansão da planta e aprofunda processos de reestruturação/ flexibilização, bem como experimenta significativa expansão do faturamento e da produtividade. Neste caso, eleva-se o emprego na empresa e há certos

ganhos para os trabalhadores (PLR, benefícios sociais, treinamento, maiores chances de participação, estabilização da mão-de-obra). O número de mulheres na empresa atinge patamares acima da média do setor. Entretanto, crescem as pressões sobre os trabalhadores, em termos de metas de desempenho e de responsabilidades com o trabalho.

A Empresa B, de grande porte e capital nacional, fabrica sistemas de direção e de bombas injetoras, em condições de competição global (exportação e outras montadoras). Com apoio institucional menos significativo do que a empresa A, expande-se com uma estratégia de investimento em novas tecnologias e em agregação de valor ao produto, utilizando-se de recursos próprios. Os principais reflexos para os trabalhadores seriam segmentação das formas de gestão da mão-de-obra (oferta seletiva de treinamento e uso de trabalho temporário), uso de jornada flexível (regime de compensação de horário), ampliação das pressões por produtividade (metas) e retração do emprego. Contudo, houve importantes ganhos nos reajustes salariais e na PLR. A empresa B, com menor acesso às instituições locais e de capital nacional, revela processo de flexibilização das relações de trabalho e de emprego mais restritivo com os trabalhadores do que nas empresa A.

Outras empresas acham-se *em pleno processo de reestruturação e de flexibilização* das relações de trabalho e de emprego, situando-se em etapa anterior comparativamente aos casos das empresas A e B. Na Empresa D, constata-se a reestruturação do processo produtivo, com ênfase na agregação de valor ao produto, paralelamente a um lento movimento de flexibilização das relações de trabalho e de emprego. É uma média empresa que produz conjuntos de usinados e forjados (menos especializados do que as empresas A e B) e que atuava no mercado nacional de montadoras de veículos pesados, passando a exportar, após sua integração à cadeia liderada pela GMB em Gravataí. As pressões da cadeia sobre a empresa para a elevação da qualidade e da produtividade e para a agregação de valor ao produto exigiram a reestruturação tecnológica e organizacional do processo produtivo (para a

qual conta com financiamento do BNDES), requerendo-se mão-de-obra mais instruída e treinada e oferecendo-se maiores chances de promoção e de intervenção dos trabalhadores no processo de trabalho. Entretanto, a melhoria salarial não acompanha a expressiva expansão do faturamento, ainda que haja oportunidades de ganhos variáveis, acrescidos aos salários. Ademais, as relações de emprego tornam-se segmentadas, face às demissões e ao uso do trabalho temporário.

A Empresa E, de pequeno porte, produz componentes de borracha. Conta com vínculos institucionais relativamente amplos, considerando-se as empresas locais investigadas. O fornecimento ao novo pólo automobilístico de Gravataí, no II nível, implicou a expansão da empresa, investimentos significativos em inovação tecnológica, aprimoramento da qualidade e diversificação da linha de produtos. Passa a exportar e a produzir para outros complexos automotivos. Modifica-se o processo produtivo, passando a se tornar central a participação dos trabalhadores, em termos de controle e de aprimoramento da produção. Neste caso, exige-se mão-de-obra mais instruída e treinada, mais comprometida com os resultados da empresa. Há evidências de um processo de flexibilização das relações de trabalho e de emprego na empresa. Os trabalhadores obtêm chances de intervenção no processo produtivo, de estabilização no emprego, de promoção da segurança no trabalho e vêm valorizadas a formação técnica e a escolaridade. Ao mesmo tempo, a PLR foi instituída, mas limitada a uma parte dos trabalhadores. Um achado neste caso é o uso de PLR, e a conseqüente possibilidade de melhoria salarial, ainda que condicionada a metas, para os operadores de novas tecnologias (as chamadas injetoras), em detrimento dos operadores de tecnologias tradicionais (as chamadas prensas). Outro aspecto é o de que o uso da nova tecnologia criou novas chances de uso de mão-de-obra feminina, o que, como já discutido, deixou de ser aprofundado por razões de ordem cultural.

A Empresa F, de porte médio e de capital estrangeiro, produz escovas de carvão e porta-escovas para o mercado nacional. Embora com escassos vínculos institucionais, eleva a competitividade externa, decorrente de um processo de rebaixamento de custos e de preços e de melhoria da qualidade, apresentando expansão do faturamento e do emprego. As mudanças relativas ao conteúdo do trabalho são relativamente limitadas: o uso do trabalho em equipe, por exemplo, ainda não é generalizado na fábrica. As relações de trabalho e de emprego apresentam lentas mudanças: crescimento do emprego, elevação da instrução e das oportunidades de trabalho feminino, introdução da PPR, estabilização da mão-de-obra. Os ganhos na remuneração referem-se aos reajustes previstos em CCT e à PPR.

Como se observa, as empresas D, E e F detêm menores recursos do que as empresas A e B, o que, em contexto de timidez institucional e de ausência de programas de desenvolvimento de fornecedores pela montadora, tende a reduzir a profundidade e a tornar mais lentos os processos de ajuste dessas empresas às referências globais.

Há, também, *empresas que recém ingressam* nos processos de reestruturação e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego ou que mantêm formas rígidas de organização do trabalho. A Empresa C detém menores recursos do que as empresas antes mencionadas: pequena empresa de capital nacional, produz subsistemas de usinados e atua no mercado local. Conta com escassos vínculos institucionais, dificultando sua trajetória de ajuste às referências competitivas globais. Há importante expansão da empresa, conjugada com a reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo (introdução de novo PCS, novos certificados de qualidade, introdução de formas participativas no trabalho, implementação de regimes de metas), refletindo-se em novos empregos e em chances de promoção e de participação da mão-de-obra no processo produtivo, porém, trabalhadores considerados obsoletos deverão ser descartados. As relações de trabalho e de emprego vêm assumindo formas mais flexíveis e instáveis.

Por fim, a empresa G - microempresa, produtora de peças usinadas simples e em pequena escala, situada no III nível da cadeia e com os menores vínculos institucionais - revela a permanência de práticas organizacionais rígidas e do emprego de tecnologias convencionais. Houve expansão do negócio, porém, o conteúdo do trabalho não sofre alterações significativas. A empresa não apresenta mudanças nas relações de trabalho e de emprego.

Em resumo, a despeito das divergências, poder-se-ia apontar *tendências* a partir dos casos estudados, configurando oportunidades e riscos aos atores locais. A instalação da unidade montadora da GMB em Gravataí, que realiza amplos volumes de compras, produziu impactos positivos, tais como expansão de empresas fornecedoras em diferentes níveis da cadeia produtiva, elevação geral do nível do emprego e ganhos salariais face aos reajustes acima da inflação (pactuados em CCT) e ao uso de remuneração variável. Ademais, as referências competitivas e produtivas globais requeridas pela montadora têm mobilizado estratégias de agregação de valor, de investimento em novas tecnologias e de melhoria da qualidade e da produtividade em empresas locais, refletindo-se em elevação geral da qualificação (maior instrução, chances de treinamento) e em oportunidades de intervenção dos trabalhadores no processo produtivo. Outro aspecto dessas mudanças seria a melhoria da competitividade dessas empresas, expressa na ampliação das exportações.

Contudo, essas vantagens não atingiriam a todos os trabalhadores da mesma forma. As pequenas empresas têm maiores dificuldades nos processos de reestruturação/ flexibilização, valendo-se de relações mais duras com seus trabalhadores. Isso se torna mais dramático em contexto de instituições locais fracas e de sindicatos frágeis, embora tais atores venham obtendo novos recursos e reformulando estratégias. Além disso, os trabalhadores de toda a cadeia produtiva tenderiam a conviver com ritmo de trabalho mais intenso e com novas responsabilidades face aos regimes de metas, ao trabalho em equipe, à polivalência, às

demandas por participação. As novas estratégias dessas empresas promoveriam, no mais das vezes, a colaboração no ambiente de trabalho, a dissimulação de formas autoritárias de gestão, a ocultação de divergências entre gerência e trabalhadores e a segmentação das políticas de recursos humanos, na medida em que se desenvolveriam não apenas em contexto desfavorável aos trabalhadores – altos níveis de desemprego, instabilidade e baixo crescimento econômico, hegemonia de doutrinas neoliberais – como também em ambiente marcado por valores autoritários. Essas circunstâncias, como se sabe, estimulariam novas divisões e hierarquias entre trabalhadores, dificultando a atividade dos sindicatos.

* * *

A apreciação do que vem ocorrendo nas empresas locais pesquisadas, relativamente às relações de fornecimento, as suas relações com as instituições locais, aos seus recursos e estratégias, à reestruturação do processo produtivo e às mudanças nas relações de trabalho e de emprego, autorizam as seguintes *conclusões*:

- *Que papel desempenharia a montadora na reestruturação dos fornecedores locais?* As empresas locais tendem a integrar o complexo industrial mediante laços mais próximos da idéia de subordinação do que de cooperação ou de parceria, fornecendo partes de menor significado no produto final, embora algumas forneçam produtos de alta tecnologia e valor agregado. A montadora desenvolve laços mais próximos e integrados com as sistemistas, aproximando-se, neste caso, mais da idéia de parceria (embora tais relações não sejam propriamente cooperativas). Constata-se, relativamente às empresas locais pesquisadas, que a montadora, apoiada naquelas relações, desenvolve *papel de referência* no que diz respeito aos padrões de custos, qualidade, prazos de entrega e escala de produção,

deixando, contudo, de desenvolver programas de capacitação tecnológica e organizacional. A estratégia competitiva da montadora, apoiada nos princípios de volume, diversidade e custos baixos reflete-se na *imposição de padrões* e de referências competitivas globais aos fornecedores (redução de custos, precisão nos prazos de entrega, padronização da qualidade dos produtos, ampliação das escalas de produção), em detrimento de estratégias cooperativas ou de parceria com as empresas locais.

• *Que papel desempenhariam as instituições locais na reestruturação dos fornecedores locais? O papel das instituições locais na promoção de capacidades e na reestruturação das empresas locais inclina-se para a passividade*, contrastando com o caráter ativo e decisivo na atração da montadora, especialmente a esfera governamental (desde uma política de industrialização, fundamentada em renúncia fiscal). Os instrumentos governamentais aplicados ao metal-mecânico local e o de autopeças, em particular, tendo em vista a capacitação para a operação com base em referências globais de fornecimento, limitaram-se a linhas de crédito de caráter genérico - só mais recentemente (no ano de 2005) foi criada uma linha de financiamento específica para o setor - deixando de haver uma política industrial (promoção de redes, fomento à inovação, capacitação tecnológica, parceria com instituições de ensino e pesquisa). As associações e as elites empresarias locais voltam-se para as empresas de maior porte, em detrimento do amplo conjunto de micro e pequenas empresas que compõem o setor no estado. Além disso, mostram-se incapazes de aproximar o setor com universidades e centros de pesquisa e de promover ações cooperativas entre as empresas. Todavia, há elementos que indicariam mudanças nas estratégias dessas instituições, à medida que ingressam novos recursos no setor, que se criam novas expectativas de crescimento e que se configuram novas demandas e pressões de atores emergentes. O convívio com agentes globais parece estimular a reformulação de estratégias pelas instituições locais.

• *Que recursos e estratégias seriam mobilizados pelas empresas locais para atingir os padrões globais de exigência da montadora? Os recursos de que dispõem as empresas locais* investigadas e suas estratégias de utilização (capital, tecnologia, tipo de produto, inserção no mercado global) condicionam não apenas a *probabilidade de ingresso* e o nível de fornecimento na cadeia produtiva, como também as *etapas dos processos de reestruturação/ flexibilização* e a composição/ formas de tais processos. Em contexto de ausência de cooperação e de programas de capacitação de fornecedores pela montadora (estratégia competitiva de volume e de redução de custos e relações de subordinação com fornecedores locais) e de instituições locais inclinadas à passividade (iniciativas genéricas e seletivas, foco na atração de grandes empreendimentos), as empresas locais tendem a ajustar-se às referências competitivas e produtivas globais trazidas pela montadora com os seus próprios recursos, limitando as chances de ingresso nos elos mais nobres da cadeia produtiva – especialmente para as pequenas empresas - e marcando esta pela diversidade no que se refere ao processo produtivo e às relações de trabalho e de emprego. Ademais, há indícios de que aspectos culturais-valorativos-ideológicos condicionam as estratégias de utilização dos recursos pelas empresas, contribuindo para as diferentes trajetórias de reestruturação/ flexibilização encontradas nos casos pesquisados.

• *Qual a natureza e a extensão da mudança no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego nas empresas locais pesquisadas? Há evidências de que as empresas locais tendem a desenvolver, em diferentes trajetórias, processos de reestruturação técnico-organizacional do processo produtivo e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego face à presença do novo pólo automobilístico de Gravataí.* Apesar da diversidade de configurações constatadas, tais processos revelam certas *tendências comuns* às empresas pesquisadas, relacionadas às referências competitivas e produtivas globais trazidas pela montadora, tais como: expansão das

empresas, ampliação da escala de produção, adaptação a margens de lucro reduzidas, forte controle e padronização da qualidade dos produtos fornecidos, agregação de valor ao produto com a fabricação de sistemas em lugar de peças isoladas, realização de novos investimentos em expansão ou tecnologia, novos programas e certificados de qualidade, estratégias de participação da mão-de-obra no processo produtivo, uso do trabalho em equipe, oportunidades de treinamento, aplicação de estratégias de segmentação das políticas de gestão da mão-de-obra (trabalho temporário, terceirização, remuneração variável, políticas focadas em setores ou equipes específicas de trabalhadores mais qualificados), redução da rotatividade no emprego, novas responsabilidades e pressões sobre os trabalhadores e elevação da instrução da mão-de-obra.

• *A presença da GMB teria encetado a padronização do processo produtivo e das relações de trabalho no contexto local?* Os processos de reestruturação e de flexibilização nas empresas locais tendem a desenvolver-se em diferentes trajetórias, em razão dos distintos recursos disponíveis e das estratégias empregadas, do papel seletivo das instituições locais e, possivelmente, da contribuição de aspectos culturais e ideológicos. Há divergências entre as empresas analisadas relativamente às etapas ou fases daqueles processos: algumas se acham em etapa mais adiantada, aperfeiçoando o ajuste às referências globais; há aquelas que se acham em plena reestruturação/ flexibilização; há as que ingressam e as que não mostram mudanças importantes. O que se atesta, entre outros aspectos, pelas diferenças entre as empresas nos níveis de produtividade em que se encontram e nos ganhos alcançados pelas empresas. Outra diferença significativa refere-se às vantagens e riscos para os trabalhadores: há divergência nos ganhos de emprego, na remuneração e benefícios, na jornada de trabalho, nas oportunidades para as mulheres, nas chances de participação e de reflexão no processo produtivo, entre as empresas locais. Parece que quanto mais recursos e acesso às instituições locais, maior será a propensão dos

trabalhadores obterem vantagens nos processos de mudança/ ajuste nas empresas locais. Por outro lado, se as empresas dispõem de menos recursos e acesso às instituições locais, os processos de mudança/ ajuste tendem a ser mais duros com os trabalhadores. No entanto, aspectos culturais e ideológicos parecem, também, intervir nas estratégias de condução daqueles processos, contribuindo para a diversidade e para a complexidade do problema em tela.

Neste sentido, a reconstrução sociológica dessas trajetórias fundamentaria o argumento de que certas formulações teóricas sobre o processo de globalização mostram-se insuficientes. Os que falam, em tom otimista, de padronização do processo produtivo e das relações de trabalho e de emprego, de criação de oportunidades, de crescimento econômico e de bem-estar generalizado, desconhecem a natureza contingente, os diferentes impactos e o papel de aspectos político-institucionais, de resistências culturais-ideológicas e dos diferentes recursos e estratégias dos atores sociais implicados. Tendem, de forma simplista, a examinar a globalização e seus impactos como se fossem homogêneos. Aqueles que vêem a globalização como pura e simples decorrência dos “interesses do capital”, deixam de perceber mudanças sociais em curso assim como a diversidade de efeitos do processo de globalização.

Portanto, as evidências acima apresentadas autorizariam o argumento de que a globalização, entendida como a instituição de referências transnacionais/ globais e de uma nova complexidade dos fenômenos sociais, estimula *processos sociais* de mudança que contém riscos e oportunidades para empresas e para trabalhadores, revelando-se realidades bastante complexas, híbridas, diversificadas e dinâmicas, distantes de uma suposta padronização dos sistemas produtivos. A apreensão de tais realidades requer do analista social uma atitude intelectual de reconhecimento tanto da força de fatores político-institucionais e culturais-ideológicos na moldura do processo de globalização, quanto do fato de que as

possibilidades oferecidas pelo mesmo não necessariamente se materializam, uma vez que são condicionadas pelos recursos desiguais de que dispõem os atores sociais e pelas suas escolhas.

CONCLUSÕES

A questão central que fundamenta a discussão deste estudo refere-se à apreensão de *características do processo de globalização e de implicações sociais que dele decorreriam para a esfera local*. Ao discutir o controverso conceito de globalização, o estudo focaliza mudanças sociais no âmbito das relações de trabalho e de emprego, tentando apreender aspectos sobre como interagem, em contextos sociais específicos, atores globais e atores locais, isto é, como os atores locais reagem aos cenários de globalização, no esforço de obter benefícios dessas relações. Essa questão é ilustrada pela discussão da experiência no novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações no processo produtivo e nas relações de trabalho e de emprego, em empresas fornecedoras locais. Neste caso, o problema é analisado de um prisma ainda pouco explorado na sociologia no Brasil e que se mostra bastante fecundo: o esforço metodológico voltou-se para o exame do que ocorre com trabalhadores em diferentes níveis da cadeia produtiva. Além disso, aquela experiência situa-se no contexto de ocorrência de eventos similares no País e em âmbito internacional, expressando características do processo de globalização.

Supunha-se, como apresentado nas hipóteses de trabalho, que o processo de globalização, expresso na presença de novos pólos automobilísticos, implicaria em mudanças

sociais na esfera local, em termos de reestruturação do processo produtivo e de flexibilização das relações de trabalho e de emprego nas empresas locais. Essas mudanças conteriam, todavia, características heterogêneas, dependendo de fatores como: a) estratégia competitiva da montadora; b) caráter das instituições locais; e c) nível de recursos e estratégias das empresas locais. A seguir, são resumidas as principais constatações do estudo, construídas a partir de evidências apresentadas nos capítulos anteriores, relativamente às dimensões de investigação do universo empírico da análise.

Quanto às *estratégias das montadoras* (agentes globais), constata-se que estas vêm desenvolvendo diferentes estratégias competitivas e produtivas face ao processo de globalização que atinge o setor automobilístico, na década de 1990. Esse processo decorre de fatores como: a) relativo esgotamento na demanda dos principais mercados automobilísticos mundiais (Estados Unidos, Japão, França, Alemanha, Itália e Reino Unido); b) potencial adquirido por certos mercados face aos acordos multilaterais e aos blocos regionais; c) ingresso de novos competidores no mercado mundial em razão de fusões/ aquisições de companhias; e d) vantagens competitivas oferecidas por novos espaços de produção industrial (infra-estrutura, mão-de-obra escolarizada e com baixos custos, incentivos financeiros e fiscais).

Neste cenário, as respostas das grandes montadoras às novas regras econômicas convergem no sentido de investir em novos territórios produtivos, com destaque para países em desenvolvimento (China, Coréia do Sul, Índia, países pós-socialistas do Leste Europeu, México, Brasil e outros). O setor é, hoje, marcado por uma nova geração de plantas, apoiadas em referências competitivas e produtivas globais, que têm sido instaladas fora das tradicionais regiões de produção industrial. A decisão de agentes globais sobre investimentos resulta da conjugação entre as pressões da economia global e as vantagens competitivas locais, reguladas pelas estratégias governamentais e pelos modelos institucionais dos países. No caso

do Brasil, a conjuntura favoreceu a rápida abertura do setor e a chamada guerra fiscal (pressões de agências multilaterais, desequilíbrio macroeconômico, desacordo entre forças políticas e sociais sobre o tema, legislação tributária descentralizada, lideranças locais em disputa por vantagens políticas e simbólicas), estimulando governos subnacionais a conceder benefícios financeiros e fiscais para a atração de investimentos. O modelo institucional tem reduzida capacidade de regulação e de controle sobre as ações no setor.

No entanto, as estratégias dos agentes globais revelam divergências decorrentes de conjunturas econômicas, industriais e institucionais das regiões hospedeiras assim como de atributos próprios dos investimentos (volume de capital, tecnologia empregada, competitividade do negócio), refletindo-se nas suas relações com os atores locais. Em áreas de consolidada produção automobilística (regiões dos Estados Unidos, da Inglaterra, da França e, de certo modo, no ABC paulista), as montadoras tenderiam a concentrar a fabricação de modelos sofisticados, inovadores e de alto padrão tecnológico, aceitando processos de negociação e cooperação com atores locais. Em áreas emergentes na produção automobilística (como nos novos pólos no Brasil), as montadoras tenderiam a fabricar modelos compactos, de baixo custo e em grande escala, estabelecendo relações distantes e descomprometidas com os atores locais. Conjunturas econômicas e institucionais de baixo crescimento, de estagnação na demanda dos mercados consumidores e de fraca regulação institucional (como, por exemplo, no Brasil e no México) favoreceriam comportamentos oportunistas das montadoras, em termos da exigência de incentivos financeiros e fiscais. Isso contrasta com a experiência da China e da Coréia do Sul, cujos mercados se encontram em crescimento e cujos governos exercem certo controle e regulação sobre o setor. Além disso, o tipo de investimento pode interferir nas relações com os atores locais: em Catalão, o baixo nível tecnológico e o modesto nível de capital aplicado na planta (MMC) significaram relações mais duras com a esfera local (menor grau de inovação, menor nível de empregos, menores efeitos na economia

regional) do que nas grandes plantas de Gravataí (GMB), do Sul-Fluminense (VW e Peugeot-Citröen) e da Região Metropolitana de Curitiba (Renault e Audi-VW).

Todavia, este estudo procurou mostrar que situações de mobilização dos agentes globais em torno de estratégias defensivas e hostis à esfera local e de desequilíbrio nas relações entre os atores sociais tenderiam, ainda assim, a representar mudanças sociais significativas no âmbito local. Para alcançar padrões de custos e de flexibilidade globais, as montadoras podem realizar investimentos intensivos em capital e em tecnologia e apoiados em novas formas organizacionais (por exemplo, o condomínio industrial), mantendo relações com fornecedores marcadas por imposição de preços e de critérios de qualidade do produto - deixando de desenvolver programas de capacitação ou de transferência de tecnologia – porém, requerendo amplas escalas de compras, certa estabilidade nos vínculos e transferindo partes complexas do produto final aos fornecedores. Uma novidade nas estratégias desses agentes sob a égide do contexto internacional tem sido o desenvolvimento de formas produtivas inovadoras em países emergentes, diferentes dos simples “transplantes” de plantas.

Isso se reflete em certas restrições aos trabalhadores e seus sindicatos, mas também em novas oportunidades. As novas fábricas revelam intenso ritmo de trabalho, novas responsabilidades e tarefas para os trabalhadores, redução das chances de promoção face ao achatamento de hierarquias, restritas garantias de emprego e salários inferiores aos de plantas tradicionais. Por outro lado, esses trabalhadores convivem com oportunidades de treinamento e de qualificação profissional face às novas tecnologias, com prêmios na forma de remuneração variável, chances de intervenção no ambiente e no processo de trabalho e reajustes salariais acima das taxas de inflação. Os benefícios e os salários nas novas plantas mostram-se acima do padrão de emprego local, constituindo um ganho para esses trabalhadores.

Os sindicatos locais têm dificuldades de penetração e de participação mais intensa na vida fabril, especialmente no que se refere ao processo de trabalho (novas tecnologias, equipes, formas de participação dos trabalhadores, ritmo de trabalho). Isso decorre tanto da hostilidade e das dificuldades impostas pelos agentes globais, quanto pela inexperiência no setor e pelas dificuldades internas que enfrentam certos sindicatos (por exemplo, disputas entre lideranças, competição entre sindicatos). No entanto, os sindicatos locais também se beneficiam da presença de novas montadoras: crescem em infra-estrutura, eleva-se a base de representação e os associados, inserem-se em novos espaços institucionais, mostram capacidade de mobilização em torno de certas questões, projetam-se como atores locais importantes. Esses sindicatos, ainda jovens, seriam fracos, se comparados com seus similares em plantas tradicionais. Porém, de outro prisma, revelam trajetórias de aprendizado e de crescimento, constituindo-se como novos atores no contexto local. Os sindicatos parecem encontrar um campo de lutas bastante profícuo nos debates em torno de aspectos relativos ao desenvolvimento local, em face das possibilidades de atuação em novos espaços públicos.

O estudo tenta evidenciar, ainda, que as montadoras tenderiam a manter relações distantes com empresas locais, no âmbito da estratégia de produção em grande escala com baixos custos. Entretanto, exerceria papel de referência em termos de custos, qualidade, flexibilidade e entrega, para as mesmas. Para pertencer à cadeia de fornecimento, as empresas locais obrigam-se à reestruturação do processo produtivo e à promoção de mudanças nas relações de trabalho e de emprego. Esse é um esforço difícil, em razão do desequilíbrio e das imposições que marcam as relações de fornecimento, da complexidade das tecnologias estrangeiras e dos limites dos recursos econômicos e sociais locais. Relações cooperativas ou de parceria com a montadora facilitariam os processos de ajuste e de aprendizagem nas empresas locais, potencializando os ganhos para a comunidade. Por outro lado, a estabilidade nos vínculos, as grandes escalas de compra e a potencial agregação de valor aos produtos

fornecidos pela cadeia (face à disseminação do fornecimento de sistemas e conjuntos), embora com margens de lucro reduzidas, estimulam a expansão das empresas, a realização de novos investimentos e a melhoria de processos produtivos e das linhas de produtos, a elevação da competitividade e a criação de empregos. No âmbito desse tipo de estratégia, parece que as capacidades do setor metal-mecânico local de ajustar-se às referências globais constituiriam fator decisivo nas chances de ingresso na cadeia produtiva e nos níveis de vantagens para a esfera local. Se as montadoras têm demandas de fornecimento e se, a despeito disso, não desenvolvem programas de capacitação local, então o pertencimento à cadeia ficaria nas mãos da esfera local. Daí a relevância da mobilização dos atores locais e de suas instituições sociais e políticas para tentar prover tais necessidades.

Desse modo, se as montadoras apóiam-se em estratégias de qualidade e de inovação, cooperando e negociando com os segmentos da cadeia produtiva, então parecem aumentar as chances de ganhos para os atores locais (inserção na cadeia, reestruturação, melhorias nas condições de trabalho e de emprego). Estratégias voltadas para simples redução de custos, com relações distantes ou hostis entre atores globais e locais, tenderiam a reduzir as chances de ganhos para a esfera local. Os processos de inserção na cadeia produtiva, reestruturação e crescimento de empresas locais e obtenção de vantagens para os trabalhadores seriam lentos e acompanhados de novos riscos e restrições.

Quanto às *instituições locais*, buscou-se evidenciar que o seu caráter ativo ou passivo interfere nas mudanças sociais que se desenvolvem na esfera local face à presença de agentes globais. Instituições locais ativas podem fomentar diferentes tipos de capacidades: inovação tecnológica, mudanças organizacionais, preparo da mão-de-obra, negociação com agentes globais. Tal constatação pode ser ilustrada por experiências em diferentes contextos sociais, tais como: a do ABC paulista, onde se discutem em diferentes instâncias as relações com

atores globais e a promoção do desenvolvimento regional; na Inglaterra, onde o fechamento de fábricas ocorreu mediante a negociação de contrapartidas para a esfera local.

Como ilustra a experiência de Gravataí, instituições locais passivas ou indiferentes reduzem as possibilidades de capacitação de empresas locais e de trabalhadores, tendo em vista a inserção nos elos mais nobres da cadeia produtiva. Os instrumentos governamentais aplicados ao setor metal-mecânico local, tendo em vista a capacitação para a operação com base em referências globais de fornecimento, limitaram-se a linhas de crédito que não atingem a todos os segmentos empresariais, deixando de haver uma política para a promoção de redes, fomento à inovação, capacitação tecnológica e parceria com instituições de ensino e pesquisa. As associações e as elites empresarias locais voltaram-se para as empresas de maior porte, em detrimento do amplo conjunto de micro e pequenas empresas que compõem o setor no estado. Além disso, mostraram-se incapazes de aproximar o setor com universidades e centros de pesquisa e de promover ações cooperativas entre as empresas. Isso se deve não apenas à escassez de recursos econômicos, mas também à correlação de forças entre os atores (que privilegia as maiores empresas) e aos valores e crenças do empresariado local.

A propósito, é interessante enfatizar o papel de aspectos culturais e ideológicos no desempenho das instituições sociais e políticas locais. Por exemplo, a cultura industrial autoritária presente em certos países (China, Leste Europeu, México, Brasil) estimularia desconfianças nas relações de trabalho e nas relações entre empresas, agravando-se formas conflitivas e de subordinação entre as partes, embora não impeça o surgimento de experiências democráticas de gestão (caso da Skoda, na República Tcheca) e certa mobilização sindical (caso do México, em regiões onde estão maquiladoras de nova geração; e caso do Brasil, mormente em Rezende, RJ). Acrescente-se que países e regiões tecnologicamente atrasados, conforme sucintamente demonstrado no caso da China e de regiões do México e do Brasil, tendem a ver reduzidas as chances de cooperação entre

montadoras e empresas locais, reforçando demandas sobre instituições locais.

Por outro lado, nesse estudo insiste-se no comportamento dinâmico dos atores sociais. O ingresso de novos recursos econômicos no setor, as perspectivas de crescimento das empresas, as mudanças no perfil do setor (expansão e novas demandas das empresas de pequeno porte) têm modificado aspectos das estratégias institucionais: novas linhas de crédito para o setor, focadas em pequenas e médias empresas, e constituição de novos espaços públicos. Ou seja, seria possível perceber o fortalecimento, ainda que de forma lenta e aquém das demandas dos atores locais, de ações institucionais na região, tendo em vista favorecer o ingresso de empresas locais na cadeia produtiva.

Desse modo, a análise indica que a existência de instituições ativas (governos, associações empresariais, sindicatos, centros de pesquisa) tenderia a favorecer a reestruturação de empresas locais e o seu ingresso na cadeia produtiva, criando oportunidades de ganhos para a esfera local em face da presença de agentes globais. Instituições passivas ou indiferentes tenderiam a reduzir as chances de reestruturação e de ingresso de novas empresas na cadeia produtiva, reduzindo as chances de ganhos locais com a presença de agentes globais. Todavia, a presença destes poderia, em certos contextos, dinamizar a ação institucional, em razão do ingresso de novos recursos e da mobilização dos atores diante de novas perspectivas de expansão, constituindo processos de aprendizagem, discussão e prospecção de potencialidades locais e atração de novos investimentos.

Quanto aos *recursos e estratégias das empresas locais*, procurou-se mostrar, ao longo da análise, que os níveis de recursos econômicos e sociais das empresas locais – capital, tipo de produto e tecnologia, informação e inserção em mercados globais - interfeririam nas novas dinâmicas que nelas se verificam face à presença de agentes globais. Os processos de expansão, reestruturação do processo produtivo e mudanças nas relações de trabalho e emprego em empresas locais tendem a desenvolver-se em *diferentes trajetórias*. Como atesta

a experiência de Gravataí, empresas locais poderiam encontrar-se em distintas etapas ou fases nesses processos: a) as empresas com maior nível de recursos (grandes empresas, com produtos mais complexos e inserção no mercado internacional) acham-se em etapa mais adiantada, aperfeiçoando o ajuste às referências globais e inserindo-se nos elos mais nobres da cadeia produtiva; b) as empresas com nível intermediário de recursos dentre as pesquisadas (porte médio, produtos menos complexos do que as grandes, inserção mais recente no mercado internacional) estão em plena reestruturação/ flexibilização; e c) as empresas com menor nível de recursos (pequeno porte, produtos mais simples, mercado local) recém ingressam no mundo da produção flexível ou não mostram mudanças importantes.

Cumprе sublinhar que mesmo as menores empresas se achariam em expansão e receberiam demandas por agregação de valor aos produtos, malgrado menos intensamente do que as demais unidades da cadeia. Como argumentado ao longo da análise, as estratégias dessas empresas têm sido voltadas, nos limites dos seus recursos, para o investimento em expansão e em novas tecnologias e para a agregação de valor aos seus produtos, paralelamente desenvolvem diferentes tipos de esforços, mais ou menos hostis com os trabalhadores, para redução de custos, controle de qualidade e agilidade nas entregas.

Em contexto de ausência de cooperação e de programas de capacitação de fornecedores pela montadora e de instituições locais ainda inclinadas à passividade, as empresas locais tenderiam a ajustar-se às referências competitivas e produtivas globais trazidas pela montadora com os seus próprios recursos, limitando - é preciso insistir - as chances de pequenas e de médias empresas pertencerem aos elos mais nobres da cadeia produtiva, marcando-a pela diversidade no que se refere ao processo produtivo e às relações de trabalho e de emprego. Cumprе observar que aspectos culturais e ideológicos parecem intervir nas estratégias de condução desses processos, contribuindo para a diversidade e para a complexidade do problema em tela, na medida em que podem estimular ambientes de

reestruturação mais ou menos tensos e conflituosos no espaço fabril. Esse seria um profícuo campo de análise para o aprofundamento do problema em tela.

Desse modo, parece possível afirmar que, nas condições econômicas e institucionais supracitadas, empresas com níveis de recursos mais elevados tenderiam a apresentar probabilidades mais altas de reestruturação e inserção nos elos mais nobres da cadeia produtiva, sendo que a probabilidade de seus trabalhadores obterem vantagens nos processos de flexibilização das relações de trabalho e de emprego também seria maior. Por outro lado, se as empresas dispõem de menos recursos, então os processos de reestruturação e de mudança/ ajuste tendem a ser mais lentos e a apresentar menores ganhos para os trabalhadores.

Resumindo as constatações do estudo, tem-se que o processo de globalização, expresso na presença de novos pólos automobilísticos, está implicando em mudanças sociais que constituem riscos e que oferecem oportunidades aos atores locais. Cenários de globalização podem impor restrições como:

- intensificação excessiva do ritmo de trabalho; segmentação das políticas de recursos humanos – que podem favorecer novas hierarquias entre trabalhadores;
- ambientes de imposição de normas e de novas responsabilidades aos trabalhadores, e de redução de garantias de estabilidade e segurança no emprego, constituindo ameaça ao trabalhador;
- subaproveitamento ou exclusão de segmentos empresariais e de trabalhadores, considerados incapazes de operar com base em referências globais, tornando-os econômica e socialmente inúteis. O processo de globalização pode criar ou agravar problemas internos aos países assim como deficiências locais pré-existentes.

A despeito dessas restrições, haveria mudanças positivas para empresas locais, para trabalhadores e seus sindicatos e para instituições e comunidade local, observando-se:

- descentralização da atividade produtiva e industrial que cria oportunidades de acesso a capital, tecnologia e emprego para novas regiões, antes excluídas dos circuitos de produção automobilística;
- elevação geral da atividade produtiva e industrial, da competitividade e inserção das empresas em mercados externos, do nível de emprego e dos salários (reajustes acima da inflação na montadora e nas empresas locais, propagação da remuneração variável), marcando um novo patamar de recursos disponíveis na esfera local bem como a disseminação de expectativas de crescimento na comunidade;
- investimento em novas tecnologias e difusão de formas organizacionais flexíveis, refletindo-se em elevação geral do nível de qualificação (treinamento, escolarização da mão-de-obra, solicitação de capacidades reflexivas do trabalhador), abandono de práticas paternalistas de trabalho e de emprego, chances de participação e de intervenção dos trabalhadores no processo produtivo, ainda que pontuais e limitadas;
- certo grau de mobilização e de mudanças nos sindicatos de trabalhadores e em outras instituições sociais e políticas locais face ao acesso a novos recursos econômicos, aos desafios impostos por novas demandas na esfera local e pelo convívio com novos atores sociais e às perspectivas suscitadas pela expansão da região, embora tal dinâmica seja lenta e esteja aquém das necessidades dos atores locais.

Caberia sublinhar que essa realidade, constituída de riscos e de oportunidades, comporta, como seria de se esperar, processos que se mostram paradoxais, reforçando a complexidade do problema. Por exemplo, o movimento de descentralização da atividade produtiva das montadoras representa, como já destacado, a um só tempo, a abertura de novas

plantas e a configuração de novos territórios industriais, paralelamente ao fechamento de unidades fabris consideradas obsoletas, com dramáticas conseqüências no âmbito regional. O Brasil, por exemplo, experimenta expansão do faturamento e da produtividade no setor, acompanhada da redução do nível global de emprego no mesmo, o que poderá ser, contudo, revertido à medida que a economia cresça e aumente a demanda interna e que se elevem as exportações face aos novos patamares de competitividade nas montadoras e nas empresas de autopeças. Por outro lado, se é verdade que os padrões de emprego verificados em novas plantas são, em geral, inferiores aos que se praticam nas plantas tradicionais, precisa-se também reconhecer que representam, via-de-regra, um ganho *vis-à-vis* os padrões de emprego das regiões onde se instalam. Trata-se de um fenômeno multifacetado, precisando-se explorá-lo nos seus vários ângulos e possibilidades.

Ademais, essa nova realidade tem as marcas da diversidade e da contingência. As experiências de convívio com novas regras econômicas e com referências competitivas e produtivas globais revelam diferentes resultados, respostas e trajetórias, não apenas entre países e regiões – em face de distintas conjunturas econômicas, políticas e institucionais – mas também entre atores de uma mesma esfera local e de uma mesma cadeia produtiva. Nessas circunstâncias, empresas e trabalhadores acham-se em constante movimento, ajustando estratégias, explorando possibilidades, recriando práticas sociais, tentando reverter situações adversas em seu favor. No entanto, essas capacidades não são iguais entre os atores, dependendo dos seus níveis e tipos de recursos. Empresas e trabalhadores com recursos escassos têm maiores dificuldades de aprendizado, de movimentação e de extrair vantagens em cenários de globalização. Daí a importância das instituições sociais e políticas locais na promoção das capacidades desses atores e na negociação de contrapartidas com os agentes globais, tendo em vista a participação de diferentes segmentos econômicos e sociais nos benefícios gerados pelo processo de globalização.

Neste sentido, importaria referir certas “particularidades” do caso estudado. A experiência do novo pólo automobilístico de Gravataí revela convergências em relação ao que se verifica em ocorrências similares no País: concessão de vantagens financeiras e fiscais pelos governos, propensão para a expansão do emprego e da atividade produtiva local, uso de mão-de-obra com alta escolaridade, salários mais baixos do que no ABC paulista, reestruturação de fornecedores locais e diversificação do mercado de trabalho. Todavia, há peculiaridades na experiência de Gravataí, posto que se trata de unidade fabril intensiva em capital, de elevada escala de produção e com alto grau de novas tecnologias. Isso se reflete em elevada produtividade da planta e amplo potencial de compras de fornecedores de componentes, de serviços, de materiais e de matérias-primas. Outro aspecto seria o de que a unidade gera relativamente poucos empregos diretos (considerando-se o capital investido), mas vem transferindo partes mais complexas do produto e necessita investir no treinamento e formação da mão-de-obra.

Numa palavra, o nível tecnológico, o volume de compras e a produtividade em Gravataí estão acima da média do setor no País. Os resultados obtidos nessa experiência contrastam com o que se observa, por exemplo, nas realidades da Chrysler (PR) – cuja fábrica foi fechada – e da MMC (GO) – com baixo nível de emprego, de compras locais e de tecnologia. Essas divergências indicariam, entre outros aspectos, que nem sempre o processo de globalização representa ganhos para os atores locais. Seria preciso avaliar fatores como volume de capital investido, chances de sucesso do negócio no mercado, tipo de produto e intenções dos agentes globais. Globalização comporta realidades bastante heterogêneas e complexas cujos resultados de um contexto não se verificam necessariamente em outras configurações sociais.

Com essas reservas, o estudo questiona certas afirmações categóricas, amplamente difundidas sobre globalização. Os que, na perspectiva de continuidade, concebem

globalização como um projeto dos agentes do capitalismo que se desenvolveria de forma unilateral, aniquilando capacidades locais e agravando desigualdades, desenvolvem análises úteis para evidenciar as contradições desse processo. Porém, esse tipo de argumento desconsidera, sob certo aspecto, as capacidades de resposta dos atores às alterações do contexto social. Isso, ao que parece, prejudica a apreensão de diferentes faces do processo de globalização, resultando em análises que enfatizam parte do fenômeno. Os que, na perspectiva de descontinuidade, concebem globalização como um estado no qual se constituiria um sistema global integrado e homogêneo incorrerem em erro, ao ignorar que os atores sociais detêm diferentes capacidades que são socialmente distribuídas.

Nesse esforço, procurou-se, em diálogo com diferentes abordagens intelectuais, evitar duas falácias que freqüentemente prejudicam interpretações similares: a crença na idéia de que os agentes globais controlariam as regras do sistema global e exerceriam seu poder de forma unilateral; e a idéia metafísica de que globalização significaria um sistema global integrado e homogêneo cujo pertencimento dependeria da simples “vontade” dos atores sociais. Ao contrário, o argumento que se tentou desenvolver na análise reconhece que os atores agem intencionalmente, mas isso não significaria que agentes globais controlem todas as circunstâncias e regras do contexto de suas ações, tampouco que os atores locais sofram, passivamente, as conseqüências da globalização. Por outro lado, nem tudo é contingência ou produto da “vontade” dos agentes sociais. As escolhas e as possibilidades dos atores sociais decorrem tanto de seus valores e crenças, quanto de limites objetivos, impostos pelas regras do sistema global que disponibiliza recursos de forma desigual entre os atores. Integração econômica não é o mesmo que equidade ou justiça social. Globalização, desse modo, é um processo de transição ou de mudança social (princípio de transitoriedade), envolvendo diferentes dimensões da sociedade (princípio de multidimensionalidade) e comportando novos riscos e oportunidades aos atores locais (princípio de multiformidade).

Poder-se-ia concluir, portanto, que o processo de globalização significaria a difusão de novas regras e referências que alteram o contexto da ação social, convivendo práticas sociais emergentes e antigas. Os atores locais tenderiam a reagir ao novo contexto, visando a obter vantagens, tentando formular alternativas, contestando práticas dos agentes globais, criando novos espaços de conflito e de negociação. Contudo, essas capacidades dos atores dependeriam dos seus níveis de recursos econômicos, sociais e políticos, assim como de seus valores e identidades. Disso resulta que o processo de globalização conteria, potencialmente, novos riscos e oportunidades para a esfera local, cuja realização dependeria da capacidade dos atores locais de interagir com as forças e os agentes globais. Em suma, a reconstrução sociológica da presença de agentes globais e suas implicações sociais no contexto local indica a configuração de realidades híbridas de trabalho e de emprego, com as marcas da competição, instabilidade e diversidade. Face à complexidade adquirida por sociedades em processo de globalização, o analista é exigido a, entre outros desafios, visualizar diferentes ângulos do problema e a captar a diversidade do fenômeno que é modelado por diferentes configurações sociais.

Finalmente, caberia referir que o debate e as lutas sociais em torno da cidadania no mundo do trabalho tenderiam a assumir novos contornos face ao sistema global. Em setores mais dinâmicos da economia, problemas como qualificação dos trabalhadores, saúde e segurança no trabalho e tarefas rotineiras, entre outros, não deteriam mais centralidade naquele debate, por mais que as oportunidades criadas tenham sido, freqüentemente, seletivas, segmentadas ou até pontuais. As adversidades não impuseram paralisia aos atores sociais. Porém, há, obviamente, importantes dificuldades enfrentadas por trabalhadores e demais atores locais, nas novas realidades de trabalho, que mereceriam conjugação de esforços, tais como:

- Primeiro, independente dos níveis de recursos das empresas, o ritmo de trabalho tenderia a intensificar-se, afetando todos os segmentos de trabalhadores. Isso suscita o debate sobre a jornada de trabalho e sobre maior controle pelo trabalhador do tempo de trabalho. Esse aspecto precisaria ser posto mais nitidamente pelos atores sociais na agenda pública face as suas conseqüências sociais.
- Segundo, outro tema emergente seria sobre novos caminhos para a democracia no trabalho e para as estratégias de ação sindical, tendo em vista a ampliação da participação de trabalhadores e o seu reconhecimento pelas empresas como interlocutor legítimo na esfera do trabalho. A presença sindical nos locais de trabalho tem sido difícil, em razão da adoção de instrumentos organizacionais adversos aos sindicatos, da força dos agentes globais e da situação de elevado desemprego. Contudo, parece que uma possibilidade seria o investimento dos sindicatos em estratégias de difusão e de fortalecimento de comissões de fábrica, a partir de temas emergentes, como a remuneração variável e a jornada flexível. Outro caminho profícuo para as estratégias sindicais poderá ser a presença em novos espaços públicos, tendo em vista a discussão de diferentes aspectos do desenvolvimento local e a contribuição para melhores condições de vida na comunidade e na esfera do trabalho.
- Terceiro, condições de competição global tenderiam a aumentar a seletividade e a segmentação das condições de emprego e de trabalho na cadeia produtiva. A ampliação de benefícios para a esfera local requereria dos empresários o abandono de práticas empiristas e improvisadas de gestão e a percepção e valorização do seu papel em ações coletivas e institucionais, assim como a conjugação de esforços dos diferentes atores, sobretudo governos, aplicados na negociação de contrapartidas diante da instalação de novos agentes globais. Os benefícios do estabelecimento de relações global-local poderão ser

potencializados, entre outros aspectos, com o investimento de recursos econômicos, sociais e políticos em ações institucionais. O caso em questão pode constituir importante lição para o aprendizado dos atores em mover-se face à atração de novos agentes globais para o contexto local.

- Quarto, os atores locais precisarão elaborar alternativas de desenvolvimento regional, evitando uma possível dependência em relação ao desempenho da planta montadora. Sabe-se que investimentos automobilísticos têm um ciclo de vida, ocorrendo crises, queda de performance e, em algum momento, o seu esgotamento. A esfera local deverá explorar a nova complexidade adquirida pela atividade produtiva e pelo mercado de trabalho na região, tendo em vista atrair novos investimentos e estimular funções, conhecimentos e setores emergentes. A presença de um agente global deve ser explorada na promoção de diversidade econômica e social no âmbito local.

Essas poderiam ser pautas capazes de contribuir para a conquista de novos patamares de cidadania no trabalho e de benefícios coletivos em cenário de globalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Laís e LEITE, Márcia de Paula. Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho. In: 22º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 1998.

ABRAMO, Laís e MONTERO, Cecília. A sociologia do trabalho na América Latina: paradigmas teóricos e paradigmas produtivos. *Bib*, Rio de Janeiro, n. 40, 2º semestre 1995.

ABRAMO, Laís. Desafios atuais da sociologia do trabalho na América Latina: algumas hipóteses para a discussão. In: GARZA, Enrique de la (org.). *Los retos teóricos de los estudios del trabajo havia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO, 1999.

ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000.

ABREU, Alice Rangel de Paiva e RAMALHO, José Ricardo. A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro. In: 24º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Petrópolis: ANPOCS, 2000.

ABREU, Alice Rangel de Paiva e RAMALHO, José Ricardo. Para além do processo de trabalho: uma agenda de pesquisa para o pólo automotivo do Rio de Janeiro. In: GITAHY, Leda e LEITE, Márcia de Paula (Orgs.). *Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: SENAC, 2005. p.105-119.

ADDIS, Caren e GOMES, Eduardo. Um outro lado da liberalização: impactos sociais transformadores do apoio do Sebrae às micro e pequenas empresas. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.345-361.

ADDIS, Caren. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.133-158.

ADDIS, Caren. Evitando as armadilhas do enraizamento: o programa de capacitação de fornecedores do SEBRAE. ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000. p.291-307.

AFFONSO, Rui. Os municípios e os desafios da federação no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.3, p.3-10, 1996.

ALLER, R. A. e GARCÉS, A. E.. The automotive industry in the “old periphery” of the European Union. In: 12th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2004.

AMBROS, Júlia Ortiz. *A relação usuário-produtor em empresas da cadeia automobilística gaúcha*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística*. São Paulo: Anfavea, 2004. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso: maio de 2005.

ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). *Relatório de produção por modelo: janeiro a dezembro de 2004*. São Paulo: Anfavea, 2005. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso: maio de 2005.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro de. Globalização e trabalho: uma resenha da literatura. *Bib*, São Paulo, n.52, p.5-44, 2001.

ARAÚJO, Silvia e MOTIM, Benilde. Mercado de trabalho e dinâmica sindical - a questão da indústria automobilística no Paraná. In: 27^o ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 2003.

ARBIX, Glauco e ZILBOVÍCIUS, Mauro. *Ajuste local à globalização: um estudo comparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre*. Genebra: OIT, 2002.

ARBIX, Glauco e ZILBOVÍCIUS, Mauro. O consórcio modular da VW: um novo modelo de produção? In: ARBIX, Glauco e ZILBOVÍCIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.449-470.

ARBIX, Glauco. A câmara banida. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.471-502.

ARBIX, Glauco. Desenvolvimento regional e guerra fiscal entre estados e municípios no Brasil. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.267-286.

ARBIX, Glauco. Políticas do desperdício e assimetria entre público e privado na indústria automobilística. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.17, n.48, p.109-129, fevereiro de 2002.

ARBIX, Glauco. *Uma aposta no futuro: os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*. São Paulo: Scritta, 1996.

ARBIX, Glauco; ZILBOVÍCIUS, Mauro; ABRAMOVAY, Ricardo (Orgs.). *Razões e ficções do desenvolvimento*. São Paulo: UNESP/ EDUSP, 2001.

ARRIGHI, Giovanni. *A ilusão do desenvolvimento*. 3^aEd.. Petrópolis: Vozes, 1997.

BAGNASCO, Arnaldo. A teoria do desenvolvimento e o caso italiano. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVÍCIUS, Mauro; ABRAMOVAY, Ricardo (Orgs.). *Razões e ficções do desenvolvimento*. São Paulo: UNESP/ EDUSP, 2001. p.349-363.

BARQUERO, Antonio Vázquez. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/ FEE, 2002.

BAUDOUIN, Thierry. Territórios produtivos, empresas multinacionais e Estados na logística mundial. In: MONIÉ, Frédéric e SILVA, Gerardo (orgs.). *A mobilização produtiva dos territórios: instituições e logística do desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p.25-42.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Vidas desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

BECK, Ulrich. *Liberdade ou capitalismo*. São Paulo: UNESP, 2003.

BECK, Ulrich. *O que é globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERNARDES, Roberto e OLIVEIRA, Alberto. Novos territórios produtivos, mudança tecnológica e mercado de trabalho: o caso de São José dos Campos. *Dados*, Rio de Janeiro, v.45, n.1, p.99-137, 2002.

BEYNON, Huw. *Trabalhando para Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos 2: por um movimento social europeu*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BOURDIEU, Pierre. *Las estructuras sociales de la economia*. Barcelona: Editorial Anagrama, 2000.

BOYER, Robert e FREYSSINET, Michel. Les uns fusionnent, les autres pas. La variete des strategies de profit et des modeles productifs a l'ere de la mondialisation. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2001.

BRESCIANI, Luís P. e GITAHY, Leda. *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. Campinas, DPCT/Unicamp, 1998. Texto para discussão no.24 (texto digitado).

BRESCIANI, Luís Paulo e QUADROS, Rui. A inovação e os papéis dos trabalhadores: o caso da Mercedes-Benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.301-333.

BURAWOY, Michel. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, n.13, p.29-50, junho de 1990.

BYOUNG-HOON, Lee e FRENKEL, Stephen J.. Divided workers: social relations between contract and regular workers in a Korean auto company. *Work, employment and society*, Cambridge, v.18, n.3, p.507-529, september 2004.

CACCIAMALI, Maria Cristina. As políticas ativas de mercado de trabalho no Mercosul. *Estudos Avançados*, São Paulo, v.19, n.55, p.85-104, 2005.

CAMACHO, José Ferro. The automotive cluster of Galícia. In: 12th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2004.

CAPPELLI, Peter. *Change at work*. New York: Oxford University Press, 1997.

CARDOSO, Adalberto Moreira e COMIM, Álvaro. Câmaras setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações de trabalho no Brasil: a experiência do setor automobilístico. In: BÔAS, Gláucia e GONÇALVES, Marco A. (Orgs.). *O Brasil na virada do século: o debate dos cientistas sociais*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

CARDOSO, Adalberto Moreira. *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Globalização e relações industriais na indústria automobilística brasileira. In: 19^o ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 1995.

CARDOSO, Adalberto Moreira. *Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

CARLEIAL, Liana; GOMES FILHA, Maria L. de F.; NEVES, Lafaiete S.. A gestão da força de trabalho na indústria automotiva: uma aproximação a partir dos casos da Renault e da Audi-Volks. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.173-212.

CARRILLO, Jorge e GOMIS, Redi. *La maquiladora en datos - Resultado de una encuesta sobre tecnologia y aprendizaje*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, 2003.

CARRILLO, Jorge. Evolução industrial no México: General Motors e maquiladoras. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001a. p.81-106.

CARRILLO, Jorge. TNC'S autoparts in México and development local firms. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2001b.

CARVALHO NETO, Antônio M.. Três olhares sobre as relações de trabalho na Mercedes-Benz: a empresa, o sindicato e os trabalhadores. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.335-364.

CARVALHO NETO, Antonio; NEVES, Magda. Trabalhadores e ação sindical em novos espaços de produção: a fábrica da Mercedes-Benz em Minas Gerais. In: 26º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 2002.

CARVALHO, Enéas Gonçalves de; RACHID, Alessandra; MARTINS, Roberto. *Estratégias empresariais e conduta tecnológica*. Relatório Científico, FINEP, Araraquara e São Carlos, 2001.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. A produção e a gestão de competências: o caso Fiat em questão. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.241-272.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. Fiat: um novo modelo de qualificação para a competência organizacional? In: CARVALHO NETO, Antônio e CARVALHO, Ricardo A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT-PUC-MG, 1998.

CASSIOLATO, José Eduardo e SZAPIRO, Marina. *Novos objetivos e instrumentos de política de desenvolvimento industrial e inovativo em países selecionados*. Estudos Temáticos – Nota técnica 13. Rio de Janeiro, IE/UFRJ-BNDES-FINEP-FUJB, dezembro de 2000.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. *Fim de milênio*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. 3ª Ed.. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, Nadya A. (Org.). *A máquina e o equilibrista: tecnologia e trabalho na indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CASTRO, Nadya e GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, n.17, p.44-52, outubro de 1991.

CATTANI, Antônio David (org.). *Fórum Social Mundial: a construção de um mundo melhor*. Porto Alegre/ Petrópolis: Editora da Universidade/ UFRGS; Vozes; Unitrabalho; Corag; Veraz Comunicação, 2001.

CATTANI, Antônio David. *Trabalho e autonomia*. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de produção. In: SCHMITZ, Hubert e CARVALHO, R. de Q. (Orgs.). *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: Hucitec, 1988.

CORSI, Francisco Luiz. A questão do desenvolvimento à luz da globalização da economia capitalista. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n.19, p.11-29, novembro de 2002.

COURTAUX-KOTBI, Göelle. Modelos productifs & variété du capitalisme: le cas des secteurs automobiles tcheque et est-alemand. In: 12th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2004.

COVARRUBIAS, Alejandro. *Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil: um modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz*. Hermosillo: Colegio de Sonora, 2000.

COVARRUBIAS, Alejandro. Subsistemas de empleo en México y Brasil: un modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, São Paulo, ano 4, n. 8, p.29-58, 1998.

CUNNINGHAM, Edward; LYNCH, Teresa; THUN, Eric. A tale of two sectors: autos and auto parts – a mature industry in a globalizing world. In: 12th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2004.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel et al.. *Knowledge-driven work: unexpected lessons from japanese and United States works practices*. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVIS, Stan e MEYER, Christopher. *A riqueza do futuro: riscos e oportunidades na economia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAWBOR, Ladislau et al. (Orgs.). *Desafios do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 7. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

DE ROO, Priscilla. O desenvolvimento local pelo prisma das cidades: os contratos de aglomeração na França. In: MONIÉ, Frédéric e SILVA, Gerardo (Orgs.). *A mobilização produtiva dos territórios: instituições e logística do desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p.13-24.

DOMINGOS-DA-SILVA, João Carlos et al.. Estimativas dos efeitos da implantação do Complexo Ford Nordeste sobre a estrutura industrial da Bahia: uma abordagem insumo-produto. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPEC. São Paulo: ANPEC, 2004. Disponível em: <http://www.anpec.org.br>. Acesso: fevereiro de 2005.

DONER, Richard F. e HERSHBERG, Eric. Produção flexível e descentralização política nos países em desenvolvimento: afinidades eletivas na busca de competitividade? In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.201-238.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. 7^a ed.. São Paulo: Pioneira, 1999.

DULCI, Otávio Soares. Itinerários do capital e seu impacto no cenário inter-regional. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.17, n.50, p.89-102, outubro de 2002.

DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DURKHEIM, Émile. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ERNST, Dieter e KIM, Linsu. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, n.31, p.1417-1429, 2002.

FARIA, Aparecido de. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, Heloísa de S., RAMALHO, José R. (Orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994. p.41-61.

FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul). *General Motors no Rio Grande do Sul: estimativa do impacto sobre o emprego*. Porto Alegre, dezembro de 1996.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. A dinâmica das relações cliente-fornecedor no processo de aprendizagem organizacional e tecnológica: um estudo comparativo de empresas brasileiras e mexicanas. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000. p.192-215.

FREYSSINET, Michel. Trajectoires nationales et trajectoires de firmes: esquisse d'un schéma d'analyse. In: 13th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2005.

FUCHS, Martina. Transnacional and local 'learning' in automobile components supply companies: maquiladora companies in northern Mexico. In: 10th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2002.

FURTADO, João. Novas tecnologias e modernização nos setores automobilístico e de supermercados: elementos da experiência internacional. In: COUTINHO, Luciano et al. (Coords.). *Telecomunicações, globalização e competitividade*. Campinas: Papyrus, 1995.

GALIN, Pedro e NOVICK, Marta (Orgs.). *La precarizacion del empleo en la Argentina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1990.

GCARS (Grupo de Estudos da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul). Plataforma tecnológica da Cadeia Automotiva do RS. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1999. (CD ROOM).

GEREFFI, Gary. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário da América do Norte. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*. Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações inter-firmas, São Paulo, ano 3, n.6, p.101-127, 1997.

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GIDDENS, Anthony. *Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós*. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2002.

GIDDENS, Anthony. *Para além da esquerda e da direita: o futuro da política radical*. São Paulo: UNESP, 1996.

GILPIN, Robert. *O desafio do capitalismo global: a economia mundial no século XXI*. São Paulo: Record, 2004.

GITAHY, Leda e LEITE, Márcia de Paula (Orgs.). *Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: SENAC, 2005.

GITAHY, Leda et al.. Relações interfirmas, eficiência coletiva e emprego em dois *clusters* da indústria brasileira. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*. Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações inter-firmas, São Paulo, ano 3, n.6, p.39-78, 1997.

GMB (General Motors do Brasil Ltda). *Proposta de projeto para implementação de um complexo automotivo no estado do Rio Grande do Sul*. São Caetano do Sul, 30 de dezembro de 1996.

GONÇALVES, Reinaldo. *O nó econômico*. São Paulo: Record, 2003.

GRAZIADIO, Thaíse. *Diagnóstico da capacidade tecnológica de PMEs de setores tradicionais – relato de três casos na indústria de autopeças no Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

GUEDES, A. L. e FARIA, A.. Globalização e investimento direto estrangeiro: um estudo exploratório da indústria automotiva brasileira. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n.19, p.55-69, novembro de 2002.

GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. Descentralização, equidade e desenvolvimento: atores e instituições locais. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.11-29.

GUIMARÃES, Nády. Quando a indústria se transforma... Atores locais e políticas subnacionais de equidade de gênero e raça. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.18, n.4, p.83-92, 2004.

HABERMAS, Jürgen. *A constelação pós-nacional: ensaios políticos*. São Paulo: Littera Mundi, 2001.

HELD, David e MCGREW, Anthony. *Prós e contras da globalização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

HELD, David. Regulating globalization? The reinvention of politics. *International Sociology*, London, v.15, n.2, p.394-408, junho de 2000.

HELVACIOGLU, Banu. Globalization in the Neighborhood: from the Nation-State to bilkent center. *International Sociology*, London, v.15, n.2, p.326-342, junho de 2000.

HIRATA, Helena. Crise econômica, organização do trabalho e subcontratação: reflexões a partir do caso japonês. In: BÓAS, Gláucia e GONÇALVES, Marco A.. *O Brasil na virada do século: o debate dos cientistas sociais*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

HIRATA, Helena. Reorganização da produção e transformação do trabalho: uma perspectiva Norte / Sul. In: CARVALHO NETO, Antônio e CARVALHO, Ricardo A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte : IRT-PUC-MG, 1998.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em questão*. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

HUMPHREY, John. O impacto das técnicas japonesas de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, N. A.(Org.). *A máquina e o equilibrista*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

HUMPHREY, John. *Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy*. University of Sussex, December, 2001. (Working paper).

IANNI, Octávio. *A sociedade global*. 9ª Ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

IIDA, Itiro. *Pequena e média empresa no Japão*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

IKEDA, Masayoshi e NAKAGAWA, Yoichiro. Two ways of modularization strategy in Japan: Toyota – Honda vs. Nissan - Mazda. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM Paris: GERPISA, 2001.

JAMESON, Fredric. *A cultura do dinheiro: ensaios sobre a globalização*. Petrópolis: Vozes, 2002.

KIBLER, Leo. *Participação direta, novas formas de trabalho e suas conseqüências no desenvolvimento das relações de trabalho na fábrica baseado no exemplo da indústria automobilística francesa e alemã*. Texto digitado, 1996 (Tradução de Letícia Schach).

KLINK, Jeroen Johannes. *A cidade-região: regionalismo e reestruturação no grande ABC paulista*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KOVÁCS, Ilona. Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n.12, p.32-67, julho-dezembro de 2004.

LARANGEIRA, Sônia Guimarães. As transformações na realidade do trabalho no Brasil e em Portugal. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n.12, p.16-31, julho-dezembro de 2004a.

LARANGEIRA, Sônia Guimarães. Privatization and deregulation of telecommunications in Brazil: the global influence and local implications. In: BEUKEMA, L. e CARRILLO, J. (Orgs.). *Globalism/ Localism at work*. Amsterdã: Elsevier, 2004b. p.77-101.

LARANGEIRA, Sônia Guimarães. Reestruturação das Telecomunicações e os Sindicatos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.18, n.52, p.81-106, junho de 2003.

LE BAS, Christian e SIERRA, Christophe. Location versus home country advantages in R&D activities : some further results on multinationals locational strategies. *Research Policy*, n.31, p.589-608, 2002.

LEFAUVE, Richard G. e HAX, Arnoldo C.. Saturn: the making of the modern corporation. In: *Globalization, technology and competition: the fusion of computers and telecommunications in the 1990s*. Harvard Business School Press, 1993. p.257-281.

LEITE, Márcia de Paula e SILVA, Roque Aparecido da. A sociologia do trabalho frente à reestruturação produtiva: uma discussão teórica. *Bib*, Rio de Janeiro, n.42, p.41-57, 1996.

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994.

LEITE, Márcia de Paula. Trabalho e qualificação na cadeia automotiva: novas tendências, velhos problemas. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000. p.107-127.

LEITE, Márcia de Paula. *Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEVINE, Donald. *Visões da tradição sociológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LEYTANO, Dante de. Colonização açoriana no Rio Grande do Sul e em Gravataí. In: *Gravataí: história e cultura*. Gravataí: SMEC, 1987. p.45-69.

LIMA, Gilson. *Nômades de pedra: teoria da sociedade simbiogênica contada em prosas*. Porto Alegre: Escritos, 2005.

LIMA, M.; RUFFONI, J.; ZAWISLAK, P. A.. Condições para a melhoria da competitividade do setor metal-mecânico gaúcho fornecedor para a cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppga/nitec>. Acesso: dez. de 2003.

LOBO, Elisabeth Souza. *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

LUNG, Yannick. La nouvelle geographie du systeme automobile europeen. In: 10th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2002.

MACDUFFIE, John P. and KRAFCIK, John. Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: evidence from the international auto industry. In: KOCKAN, Thomas and USEEM, Michael. *Transforming organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1992. p.209-226.

MACDUFFIE, John P.. Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Cornell, v.48, n.2, p.197-221, janeiro de 1995.

MARQUES, Rosane Argou. *A capacidade tecnológica em empresas do segmento de autopeças no Rio Grande do Sul: uma análise descritiva*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

MARSDEN, David. Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho. *Tempo Social: revista de sociologia da USP*, São Paulo, v.16, n.2, p.225-255, novembro de 2004.

MARTHA, Agostinho. Evolução histórica de Gravataí. In: *Gravataí: história e cultura*. Gravataí: SMEC, 1987. p.7-10.

MARTIN, Scott. Globalização e imbricamento da flexibilidade do trabalho: perspectivas contemporâneas da indústria automobilística nas Américas (Brasil, México e Estados Unidos). In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: Senac, 2001. p.379-403.

MARTIN, Scott. Redes sociais e flexibilidade do trabalho: uma análise comparativa. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*. Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações inter-firmas, São Paulo, ano 3, n.6, p.9-38, 1997.

MARTIN, Scott; VEIGA, João Paulo. Globalização dos mercados, localização produtiva e relações interfirmas: o caso das montadoras alemãs nos EUA nos anos 1990. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.17-46.

MARTINS, Heloísa de S.. Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: MARTINS, Heloísa de S. e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994. p.13-40.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. *O manifesto do partido comunista*. São Paulo: Martin Claret, 2004.

MARX, Karl. *El capital: crítica de la economía política*. Vol.I. 3^a ed. em espanhol. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

MELO, Marcus André. Crise federativa, guerra fiscal e “hobbesianismo municipal” – efeitos perversos da descentralização? *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.3, p.11-20, 1996.

MONIZ, António B. e KOVÁCS, Ilona. Condições de cooperação interempresas no conceito de empresa virtual: o caso do setor automobilístico em Portugal. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.63-80.

MONTIEL, Yolanda. La organización sindical por rama em la industria automotriz de México. In: 12th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2004.

MOTIM, Benilde; FIRKOWSKI, Olga; ARAÚJO, Sílvia. Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.365-395.

NABUCO, Maria R.; MENDONÇA, Marcelo P.. Estratégias de localização do setor automobilístico no Brasil: o caso da Mercedes-Benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.47-82.

NAJBERG, Sheila e PUGA, F. P.. Condomínio Industrial: o caso do complexo Ford Nordeste. Brasília, BNDES, 2003. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/>. Acesso: agosto de 2004.

NEGRI, Antonio e COCCO, Giuseppe. *Glob(AL): biopoder e luta em uma América Latina globalizada*. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2005.

NEGRO, Antonio L.. Servos do tempo. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.89-131.

NELDER, G. HARRYS, K. and EVENS, L.. The impact on UK regions of reconfiguration in the automotive industry. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2001.

NEVES, M.; OLIVEIRA, André M.; BRANDÃO, Nágela A.. A complexa montagem de um veículo: a Mercedes-Benz em Juiz de Fora. NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.139-172.

NOVICK, Marta e YOGUEL, Gabriel. A vulnerabilidade de uma trama produtiva: a difícil relação cliente-fornecedor no complexo automotivo argentino. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000. p.74-106.

NOVICK, Marta et al.. *Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de la industria automotriz e las telecomunicaciones*. Buenos Aires, 1999. (texto digitado).

O'BRIEN, Peter e KARMOKOLIAS, Yannis. *Radical reform in the automotive industry: policies in emerging markets*. Washington: World Bank, 1995. (Discussion paper number 21, Internacional Finance Corporation).

OHMAE, Kenichi. *O fim do Estado-Nação: ascensão das economias regionais*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA, Hipólita. Os limites do poder local: o parque automotivo da Região Metropolitana de Curitiba. In: 7^o ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL – ANPEC SUL. Maringá: UEM, UFPR, UFSC, UFRGS, PUC/RS, 2004. (CD ROOM).

OLIVEIRA, Marco Antônio. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: SANTANA, Marco Aurélio e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003. p.271-298.

PAGANO, Alessandro. The development of global supply chain management capabilities in the automotive industry: the transfer of supply chain practices in the people's Republic of China. In: 10th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2002.

PERES, Wilson. A dimensão local das políticas de competitividade industrial. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.363-375.

PIMENTA, Solange M. e CORRÊA, Maria L.. Inovações organizacionais e mobilização da subjetividade: o sistema de gestão da Mercedes-Benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. (orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.213-240.

POSTHUMA, Anne. Mudança de políticas na indústria automobilística brasileira: vestígios da substituição de importações e os impactos da liberalização. In: ABREU, A. R. de P. (org.). *Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000. p.128-160.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ. *Gravataí século XXI: perfil sócio-econômico*. Gravataí: Prefeitura Municipal de Gravataí, 2002.

PRIES, Ludger. Emerging production systems in the transnacionalisation of German car manufacturers: adaptation, application or innovation? *New technology, work and employment*, Oxford, v.18, n.2, p.82-100, 2003.

RABELLOTTI, Roberta. The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta. Sussex: Institute of Development Estudios, 2001. (Work Paper).

RACHID, Alessandra. Pequenas empresas do setor de autopeças e suas relações com outras organizações. In: 3º CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. Buenos Aires: Alast/ Aset, 2000. (CD ROOM).

RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.83-104.

RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. In: SANTANA, Marco Aurélio e RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003. p.11-43.

RAMALHO, José Ricardo. Novas conjunturas industriais e participação local em estratégias de desenvolvimento. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v.48, n.3, p.491-524, 2005.

RAMALHO, José Ricardo. Novas fábricas, velhas práticas: relações trabalhistas e sindicais na indústria automobilística brasileira. *Caderno CRH*, Salvador, v.17, n.41, p.199-210, mai./ago.2004.

RAMALHO, José Ricardo. Novas formas de organização industrial, desenvolvimento regional e os impactos sobre as relações de trabalho. In: 2ª INTERNATIONAL CONFERENCE ILAS-CEBRAP. São Paulo: CEBRAP, 2002.

RAMALHO, José Ricardo. O Estado produtor e a Fábrica Nacional de Motores. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.159-179.

RATTNER, Henrique. *Impactos sociais da automação: o caso do Japão*. São Paulo: Nobel, 1988.

RIBEIRO, Rosana e CUNHA, Sebastião. Mitsubishi: organização da produção e do trabalho. In: 9º ENCONTRO DA ABET. Recife: ABET, 2005. Disponível em: <http://www.abet.clic3.net/>>. Acesso em: nov. de 2005.

RIBEIRO, Rosana. Perfil socioeconômico dos trabalhadores da indústria automotiva e o movimento sindical: Grande São Paulo e Catalão. In: 29º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: ANPOCS, 2005. (CD ROOM).

RIEMEN, Wendy e MARCEAU, Jane. Running on empty ? Innovation in the Australian automotive industry. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2001.

RIZEK, Cibele Saliba. Os dados e seu sentido: algumas interrogações metodológicas em sociologia do trabalho. In: GITAHY, Leda e LEITE, Márcia de Paula (Orgs.). *Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: SENAC, 2005. p.53-72.

ROBERTSON, Roland. *Globalização: teoria social e cultura global*. Petrópolis: Vozes, 2000.

RODRIGUES, Iram Jácome. Comissões de fábrica e reestruturação produtiva. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.237-256.

RODRIGUES, Iram Jácome. Relações de trabalho e ação sindical no ABC paulista nos anos 1990. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.273-299.

RODRIGUES, Iram Jácome. Relações de trabalho no ABC paulista da década de 90. In: SANTANA, M. A. e RAMALHO, J. R. (Orgs.). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003. p.299-318.

RUBINSTEIN, Saul A. e KOCHAN, Thomas A.. *Learning from Saturn: possibilities for corporate governance and employee relations*. Ithaca: Cornell University Press, 2001.

RUBINSTEIN, Saul A.. The impact of co-management on quality performance : the case of the Saturn corporation. *Industrial and Labor Relations Review*, Cornell, v.53, n.2, p.197-218, janeiro de 2000.

RUDUIT-GARCIA, Sandro e SILVA, Paulo Herbert Curtinaz da. Terceirização nas telecomunicações: formas de ocupação e condições de trabalho. In: TAVARES-DOS-SANTOS, José Vicente et al.. *Transformações no trabalho no século XXI*. Pelotas: EDUCAT, 2003. p.107-134. (Coleção Desenvolvimento Social).

RUDUIT-GARCIA, Sandro. Novas tramas produtivas no setor de telecomunicações pós-privatização: a experiência do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, n.35, p.117-139, abril de 2004a.

RUDUIT-GARCIA, Sandro. Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações. *Sociologias*, Porto Alegre, n.8, p.400-431, julho-dezembro de 2002a.

RUDUIT-GARCIA, Sandro. *Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresas em telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em sociologia / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

RUDUIT-GARCIA, Sandro. Terceirização e emprego no setor de telecomunicações no Rio Grande do Sul. *Revista de Educação, Ciência e Cultura*, Canoas, v.9, n.2, p.29-44, jul.-dez. de 2004b.

RUDUIT-GARCIA, Sandro. Terceirização/ Subcontratação. In: CATTANI, Antônio D.. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª Ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002b.

SALERNO, Mário S. et al.. Política industrial em setores dominados por transnacionais: o Brasil como sede de concepção e projeto de produto. In: FLEURY, M. T. e FLEURY, A.. *Política industrial 2*. São Paulo: Publifolha, 2004. p.67-91.

SALERNO, Mário S.. A indústria automobilística na virada do século. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.503-522.

SALLAZ, Jeffrey J.. Manufacturing concessions: attritionary outsourcing at General Motor's Lordstown, USA assembly plant. *Work, employment and society*, Cambridge, 18:4, p.687-708, december 2004.

SANTOS, A. A. M. e PINHÃO, C. M. A.. *Pólos automotivos brasileiros*. Brasília, BNDES, 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1004.pdf>>. Acesso em: agosto de 2002.

SANTOS, Boaventura de S. (Org.). *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, Boaventura de S.. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). *Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SARTI, Fernando. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia Automobilística. Nota técnica final*. FINEP, Campinas, 2002.

SCHMITZ, Hubert. *Local upgrading in global chains*. Estudo Temáticos – Nota técnica 6. Rio de Janeiro, IE/UFRJ-BNDES-FINEP-FUJB, dezembro de 2000.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. Campinas: Scritta, 1997. p.23-88.

SILVA, Gabriela Scur. *Processo de formação de alianças estratégicas: estudo de casos em empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SILVA, Jorge Vieira da. A empresa transnacional. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n.12, v.2, p.46-53, 1998.

SILVA, Paulo Herbert Curtinaz da. *Trajetórias ocupacionais de trabalhadores desligados do setor de telecomunicações*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

SINDIPEÇAS (Sindicato dos Fabricantes de Autopeças). *Anuário Estatístico do Setor de Autopeças*. São Paulo: Sindipeças, 2004. Disponível em: <<http://www.sindipeças.org.br>>. Acesso em: 10.05.2005.

SORJ, Bernardo. *brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

STIGLITZ, Joseph. *A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais*. 4 Ed. São Paulo: Futura, 2003.

STOBBE, Lineke. Introducción de un sistema de producción toyotista : procesos de inclusión y exclusión en la industria autopartista argentina. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, São Paulo, p.51-82, n. 9, 1999.

STORPER, Michael; CHEN, Yun-chung; PAOLIS, Fernando de. *The effects of globalization on the location of industries in the OCDE and European Union*. S/L, Fevereiro de 2000. (Working Paper).

THERBORN, Göran. Globalização e desigualdade: questões de conceituação e esclarecimento. *Sociologias*, Porto Alegre, n.6, p.122-169, julho-dezembro de 2001.

THERBORN, Göran. Globalizations: dimensions, historical waves, regional effects, normative governance. *International Sociology*, London, v.15, n.2, p.151-179, junho de 2000.

TITTONI, Jaqueline. *Trabalho e sujeição: trajetórias e experiências de trabalhadores demitidos no setor petroquímico*. Tese de doutorado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

TOURAINÉ, Alain. *Poderemos viver juntos? Iguais e diferentes*. Petrópolis: Vozes, 2003.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. The Toyota production system. December 1998. (texto digitado).

TUMAN, J. e MORRIS, J. (eds.). *Transforming the Latin American automobile industry*. Armonk: M. E. Sharpe, 1998.

UNCTAD. Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento. Nota de informação pelo secretariado da UNCTAD. São Paulo, junho de 2004.

VÉRAS, Roberto. O sindicalismo metalúrgico, o festival de greves e as possibilidades do contrato coletivo nacional. In: SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). *Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p.251-282.

VILLAVICENCIO, Daniel. La innovación en las empresas como espacio de análisis sociológico. *Sociología del Trabajo*, Madrid, n.40, p.59-78, outono de 2000.

WANDERLEY, Fernanda. Pequenos negócios, industrialização local e redes de relações econômicas: uma revisão bibliográfica em sociologia econômica. *Bib*, Rio de Janeiro, n.48, p.15-49, 1999.

WANG, Hua. Policy reforms and foreign direct investment: the case of the chinese automotive industry. In: 9th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2001.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2003.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Vol.I. Brasília, São Paulo: Editora da UnB/ Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WOMACK, J. P. et alli. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YOGUEL, Gabriel, NOVICK, Marta e MARIN, Anabel. Tramas produtivas, processos de inovação e tecnologias de gestão social: uma aproximação metodológica aplicada ao complexo automotor argentino. In: GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, Scott. (Orgs.). *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: SENAC, 2001. p.33-61.

YOKOTA, Paulo. Globalização: a Ásia e o desenvolvimento brasileiro. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n.12, v.3, p.34-41, 1998.

ZAWISLAK, P. A. e MELO, Aurélia A.. A indústria automotiva no Rio Grande do Sul: impactos recentes e alternativas de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; e CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.105-135.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. A cadeia totalmente integrada e a indústria automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppga/nitec>. Acesso: dezembro de 2003.

ZHANG, Lu. Globalization, market reform and changing labor politics in China's automobile industry. In: 13th GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM. Paris: GERPISA, 2005.

ZIBETTI, Geraldo L. dos S.. *O outro lado do caso GM: reflexões econômicas, jurídicas e políticas*. Passo Fundo: Empresa Jornalística Jornal da Cidade, 1997.