

A NOVA FACE DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

A TESE DA CONVERGÊNCIA REVISITADA

Adalberto Moreira Cardoso

RESUMO

Tendo por base um amplo balanço da literatura recente sobre o tema, o artigo identifica um processo de convergência fraca de padrões tecnológicos e de gestão na indústria automobilística brasileira na década de 1990. A inspiração geral da convergência é a produção enxuta, mas esta deu origem a modelos concorrentes de organização, fruto de sua adaptação por tentativa e erro em ambientes altamente complexos, dependentes das histórias progressas de plantas e companhias, de relações industriais consolidadas e entornos sociais relativamente imprevisíveis.

Palavras-chave: indústria automobilística brasileira; reestruturação produtiva; anos 1990.

SUMMARY

Relying upon a broad survey of recent literature on the theme, the article identifies a weak convergence process of technological and management patterns in Brazilian vehicles' industry in the 1990's decade. The lean production is the common urge in that convergence, but it has eventually given rise to concurrent organizational models. That was the unavoidable result of its experimental adaptation under conditions of highly complex environments, which depended on accounts of plants and companies' past activities, consolidated industrial relations and relatively unnoticeable social circumstances.

Keywords: Brazilian vehicles' industry; industry restructuring; 1990's decade.

A indústria automobilística brasileira sofreu mudanças profundas na década de 1990. Pode-se afirmar, sem exageros, que ela mudou de rosto, em razão de processos estruturais típicos das revoluções industriais: intensa renovação produtiva baseada em novas tecnologias, sobretudo de base microeletrônica; completa redefinição de produtos e processos; redesenho de plantas e abertura de novas; entrada de vários novos concorrentes no mercado; extensa revisão e renegociação das relações entre os diversos elos da cadeia produtiva; redesenho da organização e da forma do trabalho; destruição de milhares de postos de trabalho e criação de outros em novas bases — tudo isso de forma cada vez mais integrada, vertical e horizontalmente, em todo o complexo de produção e distribuição dos produtos.

As mudanças enunciadas configuram um padrão consistente de reestruturação produtiva que, em termos gerais, é semelhante ao encontrado em vários países do Terceiro Mundo cujo parque industrial automobilístico data desde os anos 1950 ou 60, como o México e a Argentina. A *inspiração* das

mudanças, como já foi largamente salientado pela literatura, vem da produção enxuta — que tem entre seus elementos centrais a supressão de estoques entre nichos de produção, de tempos mortos e defeitos — e dos correlates *just in time*, autocontrole, melhoria contínua e qualidade total. Contudo, o termo "inspiração" deve ser salientado. Ao contrário do que preconizaram, entre outros, Womack, Jones e Ross¹, não se sustentará aqui qualquer idéia *forte* de convergência de padrões tecnológicos e de gestão do trabalho, que denote homogeneização da ordem produtiva interna ao país, isto é, que denote *one best way*. O que ocorreu, e continua ocorrendo, é um processo de adaptação de receituários tecnológicos concorrentes inspirados na produção enxuta, adaptação que se dá por tentativa e erro em ambientes altamente complexos e que, ademais, depende de histórias pregressas de plantas e companhias, de relações industriais consolidadas e de entornos (ambientais e sociais) relativamente imprevisíveis.

Ainda assim, creio ser possível sustentar uma idéia *fraca* de convergência, sobretudo se nos ativermos à reestruturação produtiva e a alguns aspectos de suas conseqüências, como a reespacialização do complexo automotivo, as relações entre firmas e as formas de uso do trabalho. Pretendo mostrar, contudo, que nas relações de trabalho a convergência *não* é um fato notório.

A reestruturação produtiva

Desde a primeira fase de sua implantação, nos anos 1950 e 60, até inícios da década de 1990, a indústria automobilística foi um dos setores privilegiados pelo desenvolvimentismo no Brasil. Em razão de políticas industriais verticais características do modelo de substituição de importações, que procuravam impor externalidades, oferecer subsídios e criar regras de comportamento para setores da indústria identificados como estratégicos para o desenvolvimento nacional, o complexo automotivo como um todo gozou, de forma perene, de forte proteção interna, fartos subsídios e rígido controle das decisões de investimento de seus principais atores, incluindo montadoras e autopeças².

Esse quadro sofreria um primeiro revés no governo Collor, que ensaiou algumas tentativas de abandono do padrão de substituição de importações, sobretudo com a revisão dos subsídios e o aprofundamento da abertura comercial. Esse novo ambiente, em conexão com a profunda recessão desatada por aquele governo, deu margem a diagnósticos bastante pessimistas sobre as perspectivas da indústria automobilística brasileira na nova década. Vários indicadores conspiravam para esse clima: os níveis de investimento eram negativos se comparados com a média dos anos 1980; algumas empresas falavam em abandonar o mercado nacional e instalar suas fábricas na Argentina ou Uruguai; a produção de automóveis estava em patamares mais baixos do que os atingidos em 1979-80, não apenas por

(1) Womack, James P., Jones, Daniel T. e Ross, Daniel (eds.). *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

(2) Cf. Shapiro, Helen. *Engines of growth (the State and transnational auto companies in Brazil)*. Cambridge: University of Cambridge, 1994; Comin, Alexandre. *De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90*. São Paulo: Cebrap/Anablume/Fapesp, 1998; Addis, Caren. *Taking the wheel: auto parts firms and the political economy of industrialization in Brazil*. Pensilvânia: University of Pennsylvania Press, 1999.

(3) Este é apenas um esboço do que um importante analista do setor configuraria como "ameaça": "Fatores internos e externos se combinam na presente conjuntura para gerar uma situação que pode significar o início do processo de desmontagem da indústria automotora brasileira" (Carvalho, Ruy de Q. *Indústria automobilística brasileira: situação atual, perspectivas e sugestões para uma reestruturação*. Rio de Janeiro: Ipea, 1992, mimeo, p. 1, grifo meu). Essa leitura era compartilhada, em maior ou menor medida, por José Roberto Ferro ("A produção enxuta no Brasil". In: Womack, Jones e Ross (eds.), op. cit.), a empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton (*Atualização da estratégia setorial para a indústria automobilística*. São Paulo, 1994, mimeo) e Sergio B. de Holanda Filho (*Desempenho da indústria automobilística brasileira num contexto de competição mundial através de inovações*. São Paulo: tese de livre docência, FEA-USP, 1994), dentre outros.

(4) Cf. Carvalho, Ruy de Q. "Projeto de Primeiro Mundo com conhecimento de Terceiro? Um estudo comparativo das implicações da aceleração da mudança tecnológica para os processos de trabalho e os recursos humanos na indústria". *Estudos Avançados*, nº 17, 1993.

(5) Cf. Shapiro, op. cit.; Addis, op. cit.

(6) Moreira Cardoso, Adalberto e Comin, Alexandre. "Tendencias recientes en la industria automotriz brasileña: la experiencia del acuerdo ramal". *Avances de Investigación*. Puebla (México): El Colegio de Puebla, nº 3, 1995; Arbix, Glauco. *Uma aposta no futuro*. São Paulo/Campinas: Scritta, 1996; "A Câmara banida". In: Arbix, Glauco e Zilbovicius, Mauro (orgs.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo/Campinas: Scritta, 1997; Diniz, Eli. *Crise, reforma do Estado e governabilidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997; Guimarães, Ivan G. R. *Câmaras setoriais — notas sobre sua constituição e quadro atual*. Rio de Janeiro: Ipea, 1994 (Série Seminários nº 22/94).

(7) Pouco mais de 21% das vendas daquele ano no mercado interno corresponderam a veículos importados, contra 2,5% em 1991 e 13,6% em 1994 (cf. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Anuário Anfavea 1997*. www.anfavea.com.br).

(8) Cf. ibidem.

causa do encolhimento do mercado interno, mas também pela crescente dificuldade de penetração externa do segmento, já que a defasagem tecnológica dos produtos aqui fabricados finalmente revelava-se intensa, fruto da estratégia anterior de baixos investimentos num mercado cativo; a produtividade do trabalho estava entre as mais baixas do mundo; e o mercado nacional estava se abrindo cada vez mais à concorrência internacional, principalmente japonesa e alemã³. O pessimismo tinha a ver com expectativas quanto à incapacidade do setor de dar um salto adiante, sustentando a competição sem perecer. Tal incapacidade estaria relacionada com o padrão anterior de desenvolvimento, marcado por baixos investimentos e proteção de mercado⁴.

Se bem que aparentemente bem-fundadas, as expectativas pessimistas foram francamente soterradas a partir de 1992, quando o setor adentrou novo período de crescimento acelerado, só comparável ao de sua instalação, ainda no final dos anos 1950⁵. Dois momentos marcaram a virada: as negociações no interior da Câmara Setorial Automotiva, em que foi celebrado o "Acordo das Montadoras" (já muito analisado e que, por isso mesmo, não será objeto de escrutínio aqui⁶), e a edição do Novo Regime Automotivo (NRV) em 1995, complementado em 1996. Cabe estender-me um pouco mais sobre essa última política, responsável pelos desdobramentos que interessam mais de perto à análise.

O NRV teve início com uma medida provisória editada em dezembro de 1995 pelo governo Fernando Henrique Cardoso, que, dentre outras disposições, elevava tarifas de importação de automóveis de 20% para 70%. Esse movimento drástico de reversão de expectativas quanto à abertura comercial teve uma razão bem precisa: em 1995, depois de anos de superávits constantes e elevados (iguais ou superiores a US\$ 10 bilhões ao ano), a balança comercial apresentou um rombo de US\$ 3,2 bilhões, e boa parte do déficit foi creditada ao desempenho do setor automobilístico, cujo balanço negativo em favor das importações chegou a US\$ 2,2 bilhões⁷. Além da forte proteção tarifária, às montadoras aqui instaladas foi dada a regalia de importar com tarifa especial de 35% (cadente até 20% em 1999), desde que para cada veículo importado outro fosse exportado. Como as empresas terminais respondiam pela maior parte das importações (76,7% em 1995⁸), buscava-se o equilíbrio da balança comercial setorial. As medidas favoreciam as montadoras já instaladas em detrimento das que não tinham fábricas por aqui, já que se fixava, em paralelo, um índice de 60% de nacionalização dos componentes dos veículos, aumentando muito os custos de entrada de novos concorrentes.

O Japão daria um empurrão considerável no NRV ao entrar com pedido de consulta contra o Brasil na Organização Mundial do Comércio, alegando protecionismo. Em resposta, o governo anunciou em agosto de 1996 um pacote de incentivos fiscais e outros benefícios para montadoras que destinassem seus investimentos para as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste⁹. Entre as mudanças mais importantes introduzidas no NRV, abrangiam-se a exigência de índice de nacionalização de 60% e a vinculação de

importações a exportações, mantendo-se a tarifa de 35% de importação dos próprios produtos (automóveis ou partes) das montadoras aqui instaladas. Isso acalmou um pouco o Japão e a União Européia, e em outubro do ano seguinte 25 montadoras de carros, utilitários, caminhões, motos e tratores haviam se habilitado ao programa de incentivos, tais como Toyota, Renault, Chrysler, Asia Motors, Kia, BMW e Audi, todas sem plantas no país, além de VW, Ford e GM, dentre outras já existentes. Os números do BNDES eram astronômicos: US\$ 17,2 bilhões de investimentos eram esperados entre 1996 e 2000, dos quais US\$ 11,7 bilhões correspondiam a projetos das montadoras já instaladas. Desse total, pouco mais de US\$ 12 bilhões foram efetivamente investidos¹⁰.

Em consequência da conjugação do Acordo das Montadoras e do NRV, a produção retomou e ultrapassou os patamares do final dos anos 1970, estabelecendo recordes ano a ano entre 1993 e 1995. A produtividade do trabalho cresceu tanto nas montadoras quanto nas autopeças: o número de veículos por trabalhador, que esteve em cerca de 8,3 ao ano na média da década de 1980, chegou a 15 em 1995 e a quase 20 em 1997. Na indústria de partes, a produtividade mais que dobrou entre 1991 e 1997 em termos de valor gerado por trabalhador (*Tabela 1*).

(9) Desta vez provocando protestos dos parceiros no Mercosul, principalmente a Argentina — ainda hoje o maior contencioso no mercado regional.

(10) Cf. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. *Carta Anfavea*. São Paulo, vários números, 2000.

Tabela 1
Produção de veículos, emprego e produtividade física
nas montadoras e faturamento, emprego e produtividade do
trabalho na indústria de autopeças
Brasil
1980-1999

Anos	Montadoras			Autopeças		
	Produção ¹ (mil) (A)	Emprego (mil) (B)	A/B	Faturamento nominal ² (C)	Emprego (mil) (D)	C/D
Média anos 1980	959,1	114,4	8,2	6,95	258,5	26,0
1990	914,5	117,4	7,8	12,2	285,2	42,8
1991	960,0	109,4	8,8	9,8	255,6	38,3
1992	1,073,8	105,7	10,2	10,1	231,0	43,7
1993	1,391,4	106,1	11,5	13,2	235,9	55,9
1994	1,581,4	107,1	14,8	14,3	236,6	60,4
1995	1,629,0	104,6	15,2	16,5	214,0	77,1
1996	1,804,3	101,9	17,7	16,1	192,7	83,5
1997	2,069,7	106,1	19,5	17,5	186,4	95,5
1998	1,585,8	83,0	19,0	14,9	nd	nd
1999	1,350,8	85,1	15,9	10,4	167,1	62,3

Fonte: Armários Anfavea e Sindipeças, vários anos.
(1) Exclusive máquinas agrícolas.
(2) Era US\$ bilhões, convertidos pela taxa média de câmbio.

(11) É bom lembrar que Alexandre Comin (*As estratégias globais e nacionais das montadoras atuantes no Brasil* – relatório de pesquisa. São Paulo: Cebrap, 1994, mimeo) já chamava a atenção para essa tendência, confirmada por Álvaro Calderón e Michael Mortimore (*Foreign investment in Latin America and the Caribbean*. Santiago do Chile: Cepal, 1998, mimeo).

(12) Confirmando essa estratégia, dos 1.200 mil automóveis importados no país entre 1994 e 1999, dos quais 90% trazidos pelas próprias montadoras, apenas 7,2% tinham até mil cilindradas, e a partir de 1995 os veículos "populares" passam a representar mais da metade das vendas internas de autoveículos produzidos no Brasil, ultrapassando 72% em 1998. Cf. *Carta Anfavea* (vários números, 2000), loc. cit.

(13) Entre outros, Moreira Cardoso, Adalberto. "Globalização e relações industriais na indústria automobilística brasileira: um estudo de caso". *Avances de Investigación*. Puebla (México): El Colegio de Puebla, nº 2, 1995; Marx, Roberto e Salerni, Mario Sergio. *Team work in a Brazilian automotive plant*. Paris: Gerpisa, 1995; Neves, Magda de A. *Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as consequências para os trabalhadores*. Paper para o Congresso da Alas, São Paulo, ago. 1997; Leite, Marcia. *Competitividade na cadeia automotiva brasileira*. Paper para o seminário "Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina", Rio de Janeiro, set. 1997; Bresciani, Luís Paulo. "Na zona do agrião: a nova agenda da negociação coletiva". In: Arbix e Zilbovicius (orgs.), op. cit.; O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões. Campinas: tese de doutorado em Política Científica e Tecnológica, Unicamp, 2001; Marx, Roberto. "Trabalho em grupo, polivalência e controle". In: Arbix e Zilbovicius (orgs.), op. cit.; Gitahy, Leda e Bresciani, Luís Paulo. *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística*. Campinas: DPCT/IG/Unicamp, 1998 (Textos para Discussão nº 24); Abreu, Alice R. de P. e Ramalho, José Ricardo. *A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional — o caso do Rio de Janeiro*. Paper para o 24º Encontro Anual da Anpocs, Petrópolis, out. 2000; Posthuma, Anne Caroline. *Industrial renewal and inter-firm relations in the Brazilian automotive industry*. Chile: OIT, 2000

A aceleração do investimento acompanhou-se de mudanças significativas tanto nas estratégias empresariais quanto na vocação de mercado do complexo automotivo brasileiro. Em primeiro lugar, o acirramento da competição, provocado pela crescente abertura externa e pela integração regional no Mercosul, obrigou as montadoras à *aceleração dos planos de lançamento de novos modelos*, sintonizados com as últimas tendências de tecnologia de produto no mundo. O Brasil voltou a ser *locus* de desenho de modelos de baixa gama, como o Palio (Fiat), Celta (GM) e Gol (VW). Em segundo lugar, o *mix* de produtos não precisou necessariamente abranger todo o espectro da demanda, pois pôde ser em parte suprido por importações das próprias montadoras. O resultado foi uma mudança sem precedentes na configuração da produção nacional, de tal sorte que os desafios impostos pela globalização *cum* regionalização produziram o *estreitamento do mix de produtos* em favor dos carros de menor valor agregado, os "populares"¹¹.

Pelo menos três fatores parecem ter pesado nessas decisões: i) a menor escala de produção de veículos de luxo reduz-lhes competitividade; ii) dada a menor sensibilidade dos consumidores de alto poder aquisitivo ao preço dos produtos, a proteção tarifária a importados é menos intensa para os veículos de alta gama, favorecendo sua penetração no mercado interno; iii) esse desenho torna-se ainda mais provável quando se toma em conta que a especialização, conjugada ao crescimento do mercado interno, possibilita a ampliação das escalas de produção. Em conjunto com a modernização dos modelos, isso permite que a indústria se utilize da produção local para abastecer outros mercados em que atua. Dadas algumas vantagens comparativas do país — essencialmente custo de mão-de-obra e de insumos intermediários, como energia e aço —, cria-se a possibilidade de uma articulação entre mercado interno e externo que antes não existia. Vinculados pelas novas estratégias das montadoras, esses dois mercados tornam-se complementares, condicionando conjuntamente as decisões de produção e investimento. Por outras palavras, a reestruturação que tem no mercado interno (assim ampliado, no Mercosul) o ponto central de referência resulta em que as subsidiárias brasileiras das montadoras multinacionais passam a redefinir seu lugar na divisão interna de trabalho, optando por produzir aqui os produtos adequados à demanda interna média e importar os produtos destinados ao mercado de luxo¹².

A opção pelos modelos "populares" não significou redução do ímpeto reestruturante das companhias aqui instaladas ou que para cá vieram. Vários estudos de caso parecem não deixar dúvidas quanto à intensidade da introdução de novas tecnologias brandas e duras nas montadoras¹³. Cada nova linha de montagem dos produtos sempre renovados resulta na incorporação de dezenas, às vezes centenas de autômatos. Em todas as montadoras do país há sistemas de trabalho em células de produção na maioria das unidades, com trabalhadores polivalentes; redução de níveis hierárquicos e conseqüente transferência ao trabalhador de várias responsabilidades quanto à qualidade do produto final; controle estatístico de processo; focalização da produção e terceirização de produtos e serviços, variáveis segundo a

idade das plantas; *just in time* interno e externo, ainda que implantados em intensidade diversa também segundo a idade e localização geográfica das plantas; gestão por processos. Além disso, todas as plantas têm certificado ISO-9000 e programas mais ou menos sistemáticos de melhoria contínua e de sugestões, bem como redefinem *lay out* de produção, com reengenharia de unidades inteiras. São mudanças profundas, que tendem a integrar todas as unidades de produção segundo esquemas de cliente-fornecedor internos, típicos das relações interfirmas que se estão consolidando na cadeia de produção como um todo, sobretudo na segunda metade dos anos 1990¹⁴. Mais adiante, ao abordarmos as relações interfirmas, esses processos ficarão mais salientes.

(mimeo); Cardoso, Luis Antônio. *Após-fordismo e participação: reestruturação produtiva contemporânea e a nova racionalização do trabalho na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: tese de doutorado, Coppe/UFRJ, 2001.

(14) Cf. Addis, op. cit.; Leite, op. cit.

Tabela 2
Introdução de métodos de produção de qualidade
na indústria de autopeças
Brasil
1992-1999

Métodos	Em%	
	Implantação 1992 ¹	1999 ²
ISO-9000	58	93
QS-9000	—	82
Qualificação de fornecedores	60	86
Custos de qualidade	48	79
Auto-avaliação de qualidade organizacional	58	83
Análise de modo de falha e defeito	52	87
Controle estatístico de processo	74	81
Desdobramento da Função Qualidade	36	41
<i>Benchmarking</i>	54	78
Metodologia de análise e solução de problemas	32	85
Projetos de experimentos	32	40
Kanban/ <i>just in time</i>	46	65
<i>Lay out</i> celular	50	81
Manutenção produtiva total	40	63
Engenharia e análise de valor	38	42
Dimensionamento geométrico e tolerância	—	56
Processo de aprovação de peça de produção	—	90
Planejamento avançado da qualidade do produto	—	83

Fonte: Censos da Qualidade e Produtividade, Sindipeças, 1992 e 1999.

(1) Pesquisa em 127 empresas, sendo 62 com até 400 empregados, 39 com 401 a 1.000 e 26 com 1.001 ou mais.

(2) Pesquisa em 259 empresas, sendo 164 com até 400 empregados, 45 com 401 a 1.000 empregados, 23 com 1.001 ou mais e 27 sem informação.

(15) Posthuma, Anne Caroline. *Changing production practices and competitive strategies in the Brazilian auto components industry*. Sussex: dissertação de PhD, IDS/University of Sussex, 1991; "Competitividade da indústria de autopeças". In: *Projeto "Estudo da competitividade da indústria brasileira"*. Campinas: MCT/Finep/PAD-CT, 1993 (mimeo); *Industrial renewal...*, loc. cit.; Abreu, Alice R. de P. e outros. *Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil*. Paper para o seminário "Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina", Rio de Janeiro, set. 1997.

A reestruturação nas autopeças não é menos evidente ou documentada. Confirmando sucessivos estudos de caso anteriores¹⁵, o Censo da Qualidade e Produtividade do Sindicato Nacional das Indústrias de Autopeças (Sindipecas) encontrou em 1999 o seguinte quadro (*Tabela 2*): das 259 empresas que compuseram sua amostra, representativa dos quase quinhentos associados ao sindicato, 93% tinham se habilitado ou estavam se habilitando ao certificado ISO-9000; 82% tinham o QS-9000; 86% *qualificavam fornecedores*; 81% adotavam o controle estatístico de processo e outro tanto empregava alguma metodologia de análise e solução de problemas; significativos 65% produziam *just in time*, e 81% tinham adotado a produção em *lay out* celular. As altas taxas de utilização de várias dessas mudanças permitem suspeitar que boa parte delas está sendo utilizada *pelas mesmas* empresas. O que é decisivo em relação a esses dados, porém, é que sete anos antes esse mesmo censo — desta vez realizado junto a amostra menor e com maior participação de empresas médias e grandes (51% do total, contra 26% de 1999) — detectara taxas bem menores de utilização de quase todos esses novos métodos de qualidade e gestão do trabalho. Para os itens equivalentes nos dois períodos, o censo de 1999 — em que pese ter coberto mais extensivamente empresas de menor porte e, por isso mesmo, teoricamente menos engajadas em programas de reestruturação produtiva — registrou média de utilização de inovações 70% superior à de 1992 (72% contra 42%, respectivamente). Por outras palavras, mesmo as pequenas empresas passam por reestruturação produtiva voltada para a qualidade, e esses indicadores parecem não deixar dúvidas quanto à extensão e escopo das mudanças.

Todos esses movimentos ilustram o intenso processo de ajuste do setor automobilístico brasileiro à nova ordem econômica regional. As políticas públicas, antes voltadas à proteção do setor à competição, hoje visam estimular a reestruturação competitiva, enquanto orientam o planejamento estratégico das firmas segundo um perfil almejado de inserção internacional que assegure, no mínimo, balança comercial favorável. A sobrevivência da indústria automobilística nacional, nesse quadro, segue tratada como "razão de Estado", e esse aspecto é central à compreensão da profundidade da reestruturação em curso. Se o Estado não mais garante mercado interno inteiramente fechado, continua subsidiando o investimento do segmento terminal do complexo e protegendo as montadoras aqui instaladas. Uma vez mais premidas pelos custos de oportunidade, as montadoras seguem respondendo prontamente aos estímulos à ampliação do parque produtivo.

Cumprir notar que as mudanças tecnológicas ainda não se completaram inteiramente. A organização do trabalho de inspiração taylorista/fordista ainda convive com processos reestruturados mesmo numa única planta¹⁶. Mesmo no consórcio modular da VW em Resende (Rio de Janeiro) o processo de trabalho é de cunho tradicional em alguns dos "sistemistas" (empresas responsáveis pelos módulos de produção). A sobrevivência dessas formas tradicionais de produzir num ambiente nacional já intensamente competitivo reforça o que afirmamos no início: se há convergência inspirada na produção enxuta, ela é fraca, não configurando um movimento de

(16) Cf. Lombardi, Maria Rosa. *Modernização da fábrica segundo a ótica de operários e operárias*. Campinas: dissertação de mestrado em Educação, Unicamp, 1999; Bresciani, Luis Paulo. "Desafios e estratégias dos metalúrgicos no coração automotivo do Brasil: as fronteiras do Grande ABC". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 4(8), 1998; Cardoso, op. cit.

homogeneização de padrões tecnológicos e de gestão. Sigamos com a investigação desse arrazoado.

A reestruturação das relações interfirmas

O complexo automobilístico configura-se como uma cadeia cortada, ao mesmo tempo, por relações interfirmas de tipo hierárquico (verticais) e de dependência/cooperação (horizontais), as quais, a despeito de variações no tempo, tiveram sua dinâmica quase sempre comandada pelas montadoras. Esse perfil vem sofrendo mudanças profundas nos últimos anos em razão da reestruturação produtiva, que tem como uma de suas pedras de toque a terceirização dos serviços de apoio e de partes crescentes da produção. Relações cada vez mais multifacetadas com cada vez menos fornecedores diretos vêm obrigando o segmento montador a relações de mercado caracterizadas por crescente cooperação, seja no que respeita aos intercâmbios de projetos e tecnologia, seja quanto a padrões de qualidade e uso do trabalho. Esse aspecto tende a marcar a fase atual das trocas comerciais na cadeia produtiva mesmo em países periféricos como o Brasil e a Índia, ainda que com *timing* e intensidade variáveis¹⁷.

É possível situar nos anos 1980 o início da terceirização de serviços e da subcontratação de algumas partes por número crescente de montadoras, sobretudo pequenos conjuntos, como tanque de gasolina e partes do painel. Nesse movimento, a idéia de que os fornecedores são parceiros na busca da qualidade final dos produtos ganha crescente espaço no planejamento estratégico das firmas. Com o aprofundamento da reestruturação das plantas mais antigas na década de 1990 tem início a transferência algo sistemática de padrões tecnológicos e de qualidade das empresas terminais para seus fornecedores diretos, além da ampliação do conjunto de componentes e serviços subcontratados. Isso configura um cenário bastante diferente das décadas anteriores, e cabe ser um pouco mais específico a respeito.

(17) Cf. Humphrey, John. *Globalization and supply chain networks in the auto industry: Brazil and India*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1998. Entretanto, nem sempre foi assim. Na verdade, as relações interfirmas na cadeia automotiva obedeceram a um movimento pendular, marcado ora por cooperação (nos inícios da implantação do complexo), ora por relações conflituosas e de *low trust*, principalmente nos anos 1970 e 80 (cf. Posthuma, *Changing production practices...*, loc. cit.; Shapiro, op. cit.; Addis, op. cit.).

Tabela 3
Composição do capital no segmento de autopeças
Brasil
1994-1999

Indicadores	Origem do capital	Em porcentagem	
		1994	1999
Valor do capital	Nacional	51,9	31,0
	Estrangeiro	48,1	69,0
Faturamento	Nacional	52,4	31,1
	Estrangeiro	68,9	47,6
Valor do investimento	Nacional	52,0	48,0
	Estrangeiro	28,3	71,1

Fonte: Sindipeças (www.sindipeças.org.br).

De fato, esse processo dá-se em meio ao aumento da competição no mercado de componentes, decorrente da abertura comercial com valorização cambial, que, ao mesmo tempo, reduziu o setor de partes a menos da metade em cinco anos, concentrou-o e mudou a face da distribuição do capital. A *Tabela 3* traz dados decisivos: sob qualquer ângulo, até 1994 o setor era majoritariamente nacional, e em 1999 eminentemente internacional, sobretudo no montante de investimentos. É claro que isso teve efeitos duradouros nas relações entre empresas ao longo da cadeia.

Em primeiro lugar — aspecto importante da forma de organização anterior —, o segmento de peças viu reduzir-se sua capacitação tecnológica para inovar, com a transferência de P&D para as matrizes fora do Brasil, em sua relação direta com as empresas-mãe das montadoras, que por seu lado passaram a lançar no país carros de marca mundial¹⁸. Em segundo lugar, favoreceu-se a concentração do fornecimento em parcerias já consolidadas fora do país, agora possíveis em virtude da internacionalização do setor, enquanto as empresas nacionais foram obrigadas a integrar-se com multinacionais para cooperação tecnológica ou participação acionária¹⁹. Em terceiro lugar, estimulou-se a assunção de contratos para a produção de subconjuntos mais complexos, chegando-se ao extremo do consórcio modular da VW e dos condomínios industriais, discutidos adiante.

Na verdade, o processo de transferência de padrões tecnológicos das montadoras para os fornecedores teve início cedo na década de 1990. O caso da Fiat é exemplar. Ela foi a primeira montadora nacional a externalizar partes importantes do processo de produção, começando pela estamparia, transferida à sua principal fornecedora de aço ainda na primeira metade da década²⁰. Sua segunda onda de reestruturação, ocorrida entre 1992 e 1997, implicou intensa redefinição de relações com os fornecedores, reduzidos a menos da metade dos existentes cinco anos antes, cada qual fabricando conjuntos mais complexos, em sua maioria nas dependências da própria montadora. A constituição da "empresa em rede" implicou também adesão dos fornecedores aos programas de qualidade da Fiat, extrapolados para envolvimento em *co-design*, treinamento conjunto de trabalhadores, transferência de tecnologia e *know how* etc.²¹. Hoje em dia, fornecedores de suspensão, amortecedores, sistema de resfriamento do motor, bancos, estamparia de pequeno e médio porte e outros operam nas dependências ou proximidades da planta de Betim, numa organização de tipo "condomínio industrial".

A General Motors, seguindo tendência internacional da companhia, instituiu o *global sourcing* de partes e peças ainda no final dos anos 1980, impondo aos fornecedores nacionais preços compatíveis com os do mercado externo, sob pena de substituição²². Em seguida reduziu o número de parceiros, deu incentivos para que se instalassem nas proximidades das plantas de São José dos Campos e São Caetano do Sul e iniciou um amplo processo de transferência de padrões de qualidade. O programa Ótimo (Otimização de Tempo, Inventário e Mão-de-Obra) implicou a qualificação, pela montadora, de duzentos fornecedores reais ou potenciais até 1993, então responsáveis

(18) Cf. Salerno, Mario Sergio e outros. "Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil". *Revista de Administração*, 33(3), 1998.

(19) Cf. *ibidem*, p. 23; Posthuma, *Industrial renewal...*, loc. cit.

(20) Cf. Neves, Magda A. "Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital-trabalho: o caso da Fiat-MG". In: Oliveira, Francisco de e Comin, Alvaro A. *Os cavaleiros do antiapocalipse — trabalho e política na indústria automobilística*. São Paulo: Cebrap/Entrelinhas, 1999.

(21) Cf. Cardoso, op. cit.

(22) Cf. Comin, *As estratégias globais e nacionais das montadoras...*, loc. cit.

por 90% das compras²³. Ao final da década a montadora contava mais de quatrocentos fornecedores, a maioria com certificação ISO-9000.

Na direção contrária, convergente com o padrão Fiat, a nova planta de Gravataí, no Rio Grande do Sul (a "Blue Macaw"), adotou o sistema, hoje padrão em *green-fields*, de trazer os fornecedores de primeira linha para dentro do terreno da montadora, trabalhando em condomínio²⁴. Dezesseis sistemistas entregam módulos montados em esquema *just in sequence*, sendo que as peças que compõem os módulos não são produzidas no condomínio. Cerca de 60% do custo do veículo é gerado no sistema modular. O restante é preenchido por setenta empresas nacionais e quinze no exterior, estas últimas respondendo por 20% do custo total dos automóveis²⁵.

O pioneirismo dessas duas empresas seria seguido passo a passo por suas co-irmãs. A Ford, com a fábrica de São Bernardo do Campo totalmente renovada em 1998, mudou também seu sistema de fornecimento, aumentando a importação de componentes e reduzindo o número de fornecedores nacionais, com os quais passou a compartilhar padrões de qualidade e projetos. Sua planta de Camaçari, na Bahia, que produzirá um utilitário, terá treze fornecedores sob seu teto e dez nas proximidades, incluindo motores e transmissão, bancos, amortecedores, frente (resfriamento e luzes), painel, pintura e montagem de portas²⁶. A VW de São Bernardo também iniciou investimentos no sentido de transformar-se em um condomínio para a produção do modelo PQ-24, tendo como parâmetro a experiência da VW/Audi de São José dos Pinhais, que tem em seu condomínio montagem terceirizada de bancos, partes de plástico, sistema de combustível, eixos, rodas e pneus, sistemas de iluminação e resfriamento, dentre outros equipamentos.

As novas plantas de novos entrantes no mercado brasileiro, bem como as de antigas montadoras, têm, todas, programas semelhantes de trabalho em condomínio, com maior ou menor interferência da montadora na geração de valor agregado. Mas a mudança mais radical no padrão de relacionamento com fornecedores é certamente o consórcio modular que hoje produz os caminhões VW em Resende. Essa planta, pela novidade que representa, já conta com vários estudos de caso²⁷, de modo que cabe ser breve aqui. Pela primeira vez uma montadora restringe-se ao que o nome indica: montar veículos. Todas as peças e subconjuntos estão sob responsabilidade dos fornecedores, que trabalham num condomínio dividido em sete módulos: carroceria, pintura, cabine, motor, chassi, pneus e rodas, eixos e suspensão. Cada fornecedor acede diretamente à linha de montagem. A VW fica responsável por controle de qualidade final, auditoria, logística, desenho dos projetos e vendas, além da supervisão geral do processo. A montadora não fabrica mais nada, apenas monta o que outros fabricam²⁸.

Conquanto intensas, essas mudanças nas relações entre empresas na cadeia automotiva brasileira não configuram qualquer padrão homogêneo, isto é, de convergência forte. O mercado é extremamente diverso e as relações hierárquicas e de cooperação são bem distintas se tratarmos de fornecedores de primeira, segunda e terceira linhas. Além disso, ainda que a inspiração geral seja fortalecer os laços de confiança e cooperação, o critério

(23) Cf. Posthuma, Anne Caroline. "Técnicas japonesas de organização nas empresas de autopeças no Brasil". In: Castro, Nadya A. (org.). *A máquina e o equilibrista*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

(24) Cf. Posthuma, *Industrial renewal...*, loc. cit.

(25) Cf. Graziadio, Thaise. *Produção modular — mudanças e perspectivas para os fornecedores da cadeia automotiva brasileira*, 2001 (www.ppga.ufrgs.br).

(26) Cf. Salerno, Mario Sergio e Dias, Ana Valéria C. "Product design modularity, modular production, modular organization: the evolution of modular concepts". *Actes du Huitième Rencontre International* (CD-ROM), 2000.

(27) Por exemplo, Arbix e Zilbovicius, op. cit.; Salerno, Mario Sergio, Zilbovicius, Mauro e Marx, Roberto. "The modular consortium in a new VW truck plant in Brazil: new forms of assembler and supplier relationship". *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5), 1997; Salerno, Mario Sergio. "Restructuration de la production et travail dans les entreprises installées au Brésil". *Tiers Monde*, 39(154), 1998; Abreu e Ramalho, op. cit.

(28) Problemas da modularização como solução para flexibilidade, integração e qualidade dos processos produtivos são eficazmente discutidos em Lung, Yannick e outros. "Flexibly through modularity: experiments with fractal production in Brazil and in Europe". In: Lung, Yannick e outros (eds.). *Coping with variety: flexible productive systems for product variety in the auto industry*. Ashgate: Averbury, 1999, pp. 23 ss. Ver também Salerno e Dias, op. cit.

(29) Cf. Posthuma, *Industrial renewal...*, loc. cit.; Salerno e Dias, op. cit.; Salerno e outros, "Mudanças e persistências...", loc. cit.

preço ainda joga papel central mesmo entre os fornecedores de conjuntos completos²⁹. A modularização, por seu lado, não necessariamente resulta em transferência de tecnologia de produto a todos os parceiros, como aponta Graziadio:

*Nesta nova configuração [de produção modular] é provável que aumente a heterogeneidade tecnológica entre o topo da cadeia e os níveis inferiores, pois é praticamente impossível a um fornecedor de componentes acompanhar o padrão de competências dos sistemistas*³⁰.

(30) Graziadio, op. cit.

Na mesma direção, ao analisar as relações de *governance* em dez pequenas e médias empresas brasileiras na cadeia automotiva, Carvalho argumenta que "os fornecedores não reconhecem seus maiores compradores como parceiros técnicos ou financeiros, menos ainda no que respeita ao desenvolvimento de capacitação para *design*"³¹. E parece haver estreita relação entre a transferência desse tipo de capacitação e a existência de competências locais para *design*, além de presença de conhecimento tácito no processo de *design*³². Tudo sugere, ademais, que quanto maior o número de clientes de um fornecedor na cadeia de autopeças, maior seu poder de barganha junto ao cliente principal, a grande empresa de partes³³.

(31) Carvalho, Ruy de Q. *The limits of global standards in fostering upgrading and promoting governance: the experience of Brazilian auto-component producers with quality standards*. Paper para o seminário "A indústria automobilística nas Américas", Rio de Janeiro, mar. 2001, p. 21.

(32) Cf. Salerno e Dias, op. cit.

(33) Cf. Rachid, Alessandra. *Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção*. Campinas: tese de doutorado em Engenharia Mecânica, Unicamp, 2000.

Esses elementos configuram assimetrias tecnológicas, de informação e de poder que são capazes de afetar a *performance* de mercado de vários elos da cadeia automotiva, com impactos diretos sobre a qualidade do produto final. Isso tanto pode estreitar quanto alargar ainda mais os laços de cooperação. Nessa direção, o aumento acentuado na taxa de *recall* na indústria automobilística brasileira, em razão de defeitos em componentes originais dos veículos, levou a Anfavea a colocar sob suspeição as instituições brasileiras responsáveis pela certificação de qualidade, já que, como mostra Carvalho³⁴, a pesquisa sobre a origem dos erros desembocou invariavelmente em empresas com certificado QS-9000. A associação das montadoras iniciou negociações com o Sindipeças visando estabelecer mecanismos de controle da certificação de qualidade, e isso provavelmente mudará o padrão de certificação no país. O interessante a reter é que o movimento conjunto de entidades representativas dos dois segmentos, visando a solução do paradoxo de que a maioria das empresas tem certificação internacional de qualidade mas produz conjuntos cada vez menos confiáveis, não se deu na direção de auxiliar os elos mais fracos ou de pior qualidade (por exemplo, via transferência de tecnologia), mas de desqualificar o sistema de certificação, forçando sua reforma.

(34) Carvalho, *The limits of global standards...*, loc. cit.

Cabe notar, por fim, que mesmo os processos de estreitamento da cooperação não configuram um caminho sem volta. As relações pendulares, ora de fertilização mútua, ora de conflito aberto, devem continuar marcando os mecanismos de *governance* na cadeia automotiva. Não há acordo na literatura, por exemplo, quanto à lucratividade da produção em condomí-

nios ou em módulos por comparação com as formas anteriores de organização da produção. Os consórcios modulares parecem eficazes na produção em pequena escala, mas não foram testados na produção em massa³⁵. Fracassos de experimentos como o da VW de Resende podem levar à revisão dos atuais padrões de cooperação e transferência de tecnologia.

(35) Cf. Lung e outros, op. cit.

Guerra fiscal e reespacialização do complexo automotivo brasileiro

Um dos aspectos centrais do processo de reestruturação do setor é o redirecionamento do investimento produtivo das antigas para novas regiões produtoras, e isso por parte tanto de novas empresas quanto daquelas há mais tempo no país. É o que a literatura convencionou denominar "reespacialização" do setor, que vem reconfigurando a geografia econômica de regiões inteiras.

A literatura nacional tende a atribuir *principalmente* à guerra fiscal entre estados, e dentro destes entre municípios, o processo de descentralização da produção de veículos no país³⁶. Contudo, parece-me haver certo exagero nessas interpretações, que desconsideram aspectos centrais dos processos de tomada de decisão por parte de corporações complexas como as montadoras. Sustento que a guerra fiscal explica o destino final de uma planta, mas não *a decisão de descentralizar* o investimento. Nesse arrazoado, a guerra fiscal é sem dúvida importante, mas tanto quanto um conjunto de outros fatores conexos operando em vários momentos do processo decisório de montadoras e fornecedores, fatores que devem ser tomados em conta nos modelos explicativos.

(36) Cf., por exemplo, Arbix, Glauco. "Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro". *Dados*, 43(1), 2000; Limonic, Flávio. *A insustentável civilização do automóvel. A indústria automotiva brasileira em tempos de reestruturação produtiva*. São Paulo, 2000 (mimeo).

Assim, em 1994 Comin já antecipara que as principais companhias produtoras tinham eleito o Brasil como ponta de lança de seus investimentos na América do Sul³⁷. Esse passo estratégico era fruto de avaliações prospectivas da dinâmica da indústria no continente e no mundo, além de um cálculo de custos e benefícios da localização que nada tinha a ver com guerra fiscal, embora fosse tributário de incentivos públicos federais de toda ordem (financiamento a juros subsidiados, garantia de proteção tarifária etc.) e de vantagens comparativas do Brasil (custo e qualidade da força de trabalho, custo de energia e aço etc.). Este o primeiro ponto: as montadoras viriam para o Brasil, cedo ou tarde, com olhos no Mercosul ampliado (com Chile e Colômbia).

(37) Comin, *As estratégias globais e nacionais das montadoras...*, loc. cit.

Essa decisão foi posta em marcha a passos mais açodados depois da edição do NRV em dezembro de 1995, que criou custos de oportunidade para aquelas companhias que não se decidissem pelo país. Todas as montadoras aqui instaladas e a maioria das novas entrantes aderiram ao NRV, que, como vimos, seria aditado em 1996 com incentivos ainda maiores para instalações nas regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste. É provável que essa nova rodada de incentivos, boa parte deles voltada para redução de tarifas de importação e estímulos à importação de máquinas, equipamentos e matérias-primas, tenha atraído empresas que de outra maneira não inclui-

(38) Comin (*De volta para o futuro...*, loc. cit., pp. 94 ss.) conta alguns casos pitorescos de projetos mirabolantes de algumas dessas empresas.

(39) Os casos são abundantes, mas poucos tão contundentes como os do México (cf. Carrillo, Jorge. *La nueva era de la industria automotriz en México*. Tijuana: El Colegio de La Frontera Norte, 1990; Pries, Ludger. "Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores". In: Dombois, Rainer e Pries, Ludger (orgs.). *Las relaciones industriales en el proceso de transformación en América Latina — el caso de México*. Bremen: Universität Bremen, 1998), dos Estados Unidos (cf. Perrucci, Robert. *Japanese auto transplants in the heartland: corporatism and community*. Nova York: Aldine de Gruyter, 1994) e, recentemente, do Brasil.

(40) Cf. Carrillo, op. cit.; Coleman, Vernon. "Labor power and social equality: union politics in a changing economy". *Political Science Quarterly*, nº 103, 1988; Block, Fred. *Postindustrial possibilities*. Berkeley: University of California Press, 1987.

(41) Números e detalhes em Arbix, "Guerra fiscal e competição intermunicipal...", loc. cit.

(42) Tornando os salários pagos na produção das montadoras de São Paulo iguais a 100 — conforme dados da Rais/MTE-Codefat —, no Ceará e no Espírito Santo eles serão 20, em Goiás 30, em Pernambuco 40, no Paraná e Rio Grande do Sul pouco menos de 50 e em Minas Gerais 53.

riam o Brasil em seus planos de expansão. Muitas delas são (ou eram, já que algumas não chegaram a se instalar) completamente desconhecidas do mercado brasileiro, como algumas montadoras de motocicletas, tratores e empilhadeiras³⁸. Este o segundo ponto: o conjunto de novos incentivos pode ter levado outras empresas a decidir-se pelo país, mas as grandes montadoras mundiais aderiram ao regime *antes* dessa rodada que apontava para o Nordeste.

Tomada a decisão pelo país, novos entrantes e novas plantas de antigas companhias seguiriam, previsivelmente, a lógica dos novos investimentos em toda parte na indústria automotiva: a escolha de um *green-field*³⁹. Ausência de tradição sindical e de trabalho em montadoras, existência de infra-estrutura de apoio e para escoamento da produção, estabilidade política local, acesso a mercados consumidores, salários mais baixos do que nas regiões de tradição sindical, disponibilidade de força de trabalho qualificada etc. são elementos centrais na decisão de investir em geral, e não é de outra maneira no caso das montadoras⁴⁰. Nesse sentido, o terceiro ponto decorre quase automaticamente: a decisão de investir excluiria de imediato o ABC, isto é, a região de maiores salários, maiores conflitos e atividade sindical, maior resistência a mudanças tecnológicas, qualidade de vida em queda etc. Fechada essa possibilidade, está dada a senha para a descentralização. Em outras palavras, essa é uma decorrência necessária da decisão por um *green-field*. O local final de destino, este sim, tem na guerra fiscal um componente importante de explicação, mas nem de longe único.

O ponto central do argumento constrói-se pela negativa: a maior carga de incentivos fiscais oferecidos pelo país às montadoras destinou-se a investimentos nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Contudo, apenas 10% do investimento projetado entre 1996 e final de 2001, de mais de US\$ 20 bilhões, fluiu ou fluiria para essas regiões. A imensa maioria foi ou será carregada ao Sudeste (com a única exceção da Grande São Paulo) e ao Sul⁴¹. Se a guerra fosse o *principal* componente na planilha decisória das empresas, aquelas regiões seriam o destino privilegiado do investimento, mas isso não se deu. Há mais coisas na descentralização do que guerra ou incentivos fiscais.

Não quero dizer com isso que a guerra fiscal não tem importância: estou apenas chamando a atenção para o encadeamento lógico de decisões de investir. No caso dos empreendimentos instalados no Sul, por exemplo, a lógica da decisão foi: o Brasil é estratégico na América Latina —> não ao ABC —> nova configuração do mercado interno favorece o Mercosul —> investimento no Sul —> que estado dá mais subsídios? —> que município nesse estado dá mais subsídios? Por essa lógica, os subsídios explicam inteiramente a opção por esta ou aquela cidade; explicam em parte a opção por este ou aquele estado; explicam uma parte menor da opção pelo Sul; e explicam parte diminuta da opção pelo Brasil. A guerra é importante, e muito, na escolha do destino final do empreendimento, mas a decisão de descentralizar-lhe é anterior e, em geral, tem conexão com custos menores de investimento e produção em novas regiões⁴², além das estratégias de mercado para

os produtos, aos quais vêm somar-se os incentivos fiscais diferenciais oferecidos por estados e municípios⁴³.

Cabe notar que incentivos como os oferecidos aos atuais entrantes no mercado brasileiro *são a norma* na história da migração das montadoras ao país. O caso mais notório será talvez o da Fiat, que se decidiu por Betim em razão das enormes concessões do estado de Minas Gerais, o qual respondeu por mais da metade do investimento, além de isenções fiscais, cessão de terreno, infra-estrutura etc.⁴⁴. É nesse mesmo espírito que a escolha de Resende pela VW deu-se após o estado do Rio de Janeiro oferecer a construção de um centro de treinamento de força de trabalho, a extensão de um gasoduto até a planta, a melhoria dos acessos à fábrica, a concessão de um terminal específico no porto de Sepetiba, além de áreas exclusivas no porto do Rio de Janeiro, e diferimento por cinco anos do ICMS, com correção monetária subsidiada. Resende, por seu lado, ofereceu isenção de impostos municipais por dez anos. A escolha de São José dos Pinhais pela Renault assemelhou-se ao caso da Fiat, já que o estado do Paraná tem participação de 40% do capital da Renault do Brasil, além de oferecer infra-estruturas ferroviária e portuária exclusivas, isenções de impostos estaduais e municipais, empréstimos subsidiados, diferimento de ICMS etc.⁴⁵.

A relativização do papel da guerra fiscal no processo de descentralização da indústria no país não significa qualquer concessão ao argumento oficial de que ela traz desenvolvimento ou emprego às novas regiões⁴⁶. Ela na verdade resulta na transferência pura e simples de recursos públicos, a fundo perdido, para multinacionais fabricantes de automóveis. Por outros termos, a edição do NRV pelo governo federal tinha o objetivo de descentralizar o desenvolvimento industrial do país. Conseguiu-se descentralizar o complexo automobilístico, mas os resultados locais — em termos de crescimento econômico, geração de riqueza para o poder público, capacitação de força de trabalho, geração de emprego de boa qualidade, aumento de massa salarial e capacidade de consumo nas regiões beneficiadas, atração de investimentos pelos demais elos da cadeia de suprimentos e serviços, além de aumento da capacidade exportadora do país —, todos eles elementos da promessa desenvolvimentista, ainda são exatamente isto: uma promessa. O emprego direto gerado ficou aquém do programado em todos os lugares. A transferência de autopeças para as novas regiões excedeu em muito pouco as participantes dos condomínios, e estas por seu lado adquirem de fabricantes de várias partes do país⁴⁷. Os possíveis efeitos indiretos sobre a massa salarial ficaram prejudicados pela retração econômica de 1998-99. E o aumento da capacidade exportadora também ficou na promessa, principalmente em virtude da crise na Argentina em 1999-2000. Não por acaso, Rodríguez-Pose e Arbix argumentam:

A única razão efetiva para o engajamento na guerra fiscal se vincula aos dividendos a serem colhidos pelos governantes. A busca desses retornos políticos está ligada à visão — profundamente enraizada —

(43) Tendo como exemplar o caso da indústria automobilística mundial, Thomas argumenta, de forma extensa e bastante convincente, que o crescimento da mobilidade do capital aumentou sobremaneira o poder de barganha das empresas *vis-à-vis* os Estados nacionais, explicando as guerras de incentivos nos anos 1980 e 90 (Thomas, Kenneth P. *Capital beyond borders: States and firms in the auto industry*. Nova York: St. Martin's Press, 1997).

(44) Cf. Cardoso, op. cit.

(45) Dados em Arbix, "Guerra fiscal e competição intermunicipal...", loc. cit.

(46) Para um sólido argumento econômico nessa direção, ver Leahy, Dermont e Montagna, Catia. "Unionization and foreign direct investment: challenging conventional wisdom". *The Economic Journal*. Oxford: Blackwell, nº 110, 2000.

(47) Cf. Limonic, op. cit.

*de que a atração de grandes empresas é panacéia para o desenvolvimento econômico. E nenhum setor produtivo captura melhor o imaginário coletivo do que o automobilístico*⁴⁸.

(48) Rodríguez-Pose, Andrés e Aibix, Glauco. "Estratégias do desperdício. A guerra fiscal e as incertezas do desenvolvimento". *Novos Estudos*, nº 54, 1999, p. 70. Ver também Arbix, "Guerra fiscal e competição intermunicipal...", loc. cit.

Essas mudanças profundas, estruturais, na configuração do setor automobilístico nacional não poderiam deixar de afetar as formas de uso do trabalho e as relações de trabalho nos níveis micro (plantas), regional (municípios e/ou regiões que acolhem os complexos de produção) e mesmo nacional (regulação das relações de trabalho).

A nova configuração das relações de trabalho

O segmento automobilístico é o palco das mais importantes inovações, nas relações trabalhistas desde pelo menos 1978, quando do renascimento do movimento sindical autônomo entre nós. Ostenta as maiores taxas de filiação sindical entre os setores assalariados da PEA adulta (*Tabela 4*) e, nas regiões de industrialização mais antiga, o maior e mais complexo conjunto de regras contratuais de trabalho, consignadas em convenções coletivas⁴⁹. Essas regras, bem como o poder desse sindicalismo, estão na berlinda. Não apenas as taxas de filiação vêm declinando (com exceção de São Paulo, onde aumentaram nos últimos onze anos, como mostra a mesma tabela) como muitas conquistas históricas do movimento sindical metalúrgico foram revertidas em razão do aumento do poder de barganha das empresas, calcado em ameaças, por parte de todas as montadoras da Grande São Paulo, Capital e ABC inclusive, de deixar a região. O saldo porém não é inteiramente unilateral, ainda que os trabalhadores tenham perdido muito mais.

(49) Cf. Moreira Cardoso, op. cit.

Tabela 4

Variações da taxa de filiação sindical da PEA adulta ocupada no setor automobilístico e do total da PEA adulta ocupada assalariada

Estados selecionados
1988-1999

Estados	Taxa de		filiação		PEA	
	1988	1999	Variação	1988	1999	Variação
Minas Gerais	34,3	30,3	-4,02	19.002	53.550	34.548
Rio de Janeiro	46,5	44,5	-2,04	58.846	19.344	- 39.502
São Paulo	33,7	47,1	13,45	455.313	283.073	-172.240
Paraná	55,9	51,0	-4,91	13.151	11.790	-1.361
Santa Catarina	54,6	33,3	-21,27	8.265	5.184	- 3.081
Rio Grande do Sul	47,1	44,4	-2,66	16.507	20.443	3.936

Fonte: Pnads/IBGE, 1988 e 1999.

De fato, o primeiro contrato de trabalho com jornada flexível ("banco de horas") foi celebrado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC ainda em 1996, como sugestão dos trabalhadores em troca de estabilidade no emprego. Apenas em 1998 esse tipo de contrato seria incorporado em legislação federal, como parte de um pacote mais amplo de flexibilização do mercado de trabalho. Trata-se de um contrato que corta custos operacionais ao reduzir o número de horas extras necessárias em momentos de pico de produção, mas evita que as empresas demitam trabalhadores na baixa do ciclo. Em economias altamente instáveis como a brasileira, o principal ganho para os trabalhadores é a diminuição do risco de desemprego, embora se denuncie freqüentemente que a gestão do banco de horas possibilita a superexploração do trabalho.

Em 1997 o mesmo sindicato teve de conceder em negociações com a VW uma redução de benefícios sociais que antes faziam a diferença entre sindicatos cutistas e não-cutistas: subsídios a atendimento médico, transporte, comida no trabalho, hora extra 100% acima da prevista em lei, dentre outros. O objetivo era reduzir os custos de produção em 2,3% a fim de evitar a demissão de dez mil trabalhadores. O Sindicato tinha negociado, em 1991, acordo coletivo que proibia a empresa de terceirizar produtos ou serviços sem autorização dos trabalhadores! Em dezembro de 1998 a empresa ameaçou com novas demissões, desta vez de 7,5 mil empregados, e o Sindicato negociou uma redução de 15% nos salários e na jornada de trabalho, em troca de estabilidade no emprego por doze meses.

É verdade que o Sindicato também negociou com a empresa a permanência da planta de São Bernardo, que a VW planejava desativar. Essa foi uma grande conquista num contexto de perda de direitos trabalhistas. Pela primeira vez no país uma multinacional reviu suas estratégias de investimento em resposta a demandas sindicais. A companhia decidiu até mesmo montar seu modelo "popular" nessa planta decadente e *brown-field*. Tal decisão garantiu os empregos atuais, mas a moeda de troca foi a concordância dos trabalhadores quanto à paz no trabalho. Houve uma derrota, mas a novidade do acordo não deve ser subestimada. Haveria mais.

Em dezembro de 1998, às vésperas do Natal, a Ford anunciou demissão em massa de 2.800 dos 6.000 trabalhadores de sua planta de São Bernardo. A empresa negou-se à negociação desde o início, e depois de quinze dias de intensos (e tensos) protestos o Sindicato teve uma idéia original: na manhã de 5 de janeiro de 1999 todos os trabalhadores se apresentaram para trabalhar, inclusive os demitidos. Entraram na fábrica como se nada tivesse acontecido e ocuparam seus locais de trabalho. A intenção era produzir seiscentos veículos com defeito zero. A Ford impediu que o trabalho começasse, e os trabalhadores continuaram com o protesto por outros quinze dias, sempre impedidos de trabalhar pela empresa. Eles não estavam em greve: era a Ford que estava, digamos, em "locaute induzido". Pressionada pela opinião pública e pelo governo, a Ford finalmente abriu negociações. Em 3 de fevereiro, 44 dias após o anúncio das demissões, a empresa voltou atrás: os demitidos foram recontratados e a empresa

anunciou um programa de demissão voluntária. Luis Marinho, então presidente do Sindicato, foi aclamado pelos trabalhadores e no dia seguinte os dois lados da disputa publicaram uma nota na imprensa em que se comprometiam a buscar, conjuntamente, mecanismos de melhora da competitividade da planta de São Bernardo. Essa é outra novidade completa na história das relações de trabalho no país.

A tradição de confronto e negociação nas relações trabalhistas da indústria automobilística já foi por demais estudada. Ela é a base do caráter inovador das propostas sindicais e da disposição das montadoras e autopeças em negociar os acordos. Mas o saldo desses acordos é ambíguo. Em termos institucionais, o Sindicato fortaleceu-se depois de duas negociações bem-sucedidas com companhias que planejavam fechar suas fábricas. Houve efetivo ganho em legitimidade diante dos trabalhadores — não por acaso, a proporção de filiados ao sindicato supera 80%⁵⁰. Em termos puramente econômicos, os empregos foram garantidos num momento de crise e crescimento do desemprego.

O ambiente geral de crise da indústria em São Paulo levou as duas centrais sindicais mais importantes do país, Força Sindical e CUT, a ações conjuntas em defesa do emprego e de direitos trabalhistas. Em junho de 1999 as duas centrais propuseram, juntamente com a Ford, uma mudança na regulação governamental relativa à suspensão temporária dos contratos de trabalho, estendendo o período regulamentar de cinco meses para um horizonte indefinido, negociado entre as partes e supervisionado pelos sindicatos. Em julho de 1999 as centrais juntaram-se contra a mesma Ford quando esta anunciou o fechamento de sua fábrica em São Paulo, em seguida ao anúncio de uma nova planta na Bahia, favorecida por incentivos da guerra fiscal. CUT e FS demandaram a proibição do fechamento de plantas antigas até que os benefícios fiscais para as novas plantas expirassem.

Ainda em reação à guerra fiscal e à migração de montadoras para outros estados, entre setembro e outubro de 1999 as centrais propuseram um contrato nacional para a indústria automobilística que estipulasse piso salarial e condições básicas de salário para todo o setor no país. Diante da recusa das montadoras, deram início ao que ficou conhecido como "festival de greves": a coordenação de vinte sindicatos locais em todo o país visando parar todas as montadoras, uma a cada quinta-feira, de 23 de setembro até 18 de outubro. O "festival" foi um sucesso completo à exceção da Fiat, que não apenas resistiu ao movimento como ainda recusou-se à negociação quando as outras companhias concederam 10% de aumento e nomearam uma comissão para avaliar a viabilidade de um contrato nacional. Como consequência, CUT e FS incendiaram dois carros da Fiat na avenida Paulista, chamando a atenção do público para a "falta de visão social" da companhia. O experimento do festival de greves foi tão bem avaliado que as duas centrais mantiveram no horizonte repeti-lo em outras categorias, como as de químicos e comerciários⁵¹.

Parece indubitável que a força dos sindicatos de São Paulo e do ABC conteve, sem poder obstar inteiramente, o ímpeto de reestruturação das

(50) Cf. Rodrigues, Iram J. "Os resultados de uma greve". *In: formações Fipe*, nº 234, 2000.

(51) De fato, durante os meses seguintes as ações conjuntas se avolumaram, culminando com a greve de protesto dos metalúrgicos de São Paulo em janeiro de 2001, contra o anúncio do fechamento da fábrica da Multibrás em São Bernardo do Campo, com transferência prevista para o Paraná, fruto uma vez mais de guerra fiscal. Todos os eventos foram extraídos de meu arquivo de recortes de jornal. Agradeço a Dulcimar D. de Albuquerque pelo paciente trabalho de seleção e arquivo do material.

antigas plantas aí instaladas. Apesar das perdas salariais e de benefícios subsidiários, o emprego foi reduzido em ritmo bastante inferior, por exemplo, ao da Fiat, que, tendo impedido a organização sindical internamente à planta de Minas Gerais e adotado regime autoritário de relações de trabalho desde o início⁵², não teve problemas em cortar seu efetivo à metade em 1998 e 1999 e em anunciar nova redução à metade para 2001. Ainda assim, os sindicatos de São Paulo e São Bernardo estiveram às voltas, em todo o período, com perda de direitos conquistados nos anos de crescimento do sindicalismo na região. A ameaça de fechamento de plantas obrigou-os a barganhas por concessão (*concession bargaining*) e mesmo ganhos salariais estiveram ameaçados, não obstante o estrondoso crescimento da produtividade do trabalho. O resultado foi a deterioração das relações industriais no setor a um ponto que muitos consideram de não-retorno. Contudo, e em outra direção, há aspectos inovadores na convergência de estratégia de mercado de CUT e FS, que permitiu uma soma de forças impensável até há bem pouco, em face das suas diferenças ideológicas e de concepção de ação.

A grande novidade nas relações industriais no segmento automotivo brasileiro deu-se porém num *green-field*, a planta da VW em Resende⁵³. A fábrica de caminhões da VW fez sua primeira greve ainda em 1997, parando outra vez por uma semana em agosto de 1999. Além disso, foi a primeira a parar durante o festival de greves de setembro/outubro de 1999. Esse modelo de organização do trabalho, pensado como imune à organização sindical, tem hoje a maioria de seus empregados filiada ao Sindicato dos Metalúrgicos do Sul Fluminense, que montou uma subsede na cidade. Como mostram Abreu e Ramalho,

*embora tenha sido considerado pela empresa um sindicato mais dócil (por ser ligado a uma central sindical mais conservadora como a Força Sindical), a atuação sindical tem sido bastante ativa, com um grau de combatividade que garante uma mobilização permanente dos operários da fábrica. Os resultados conseguidos nas negociações salariais mostram um sindicato que vem rapidamente se adequando às necessidades dos trabalhadores nesse setor, considerando que a tradição desse sindicato está na atividade siderúrgica. Isso comprova a possibilidade de incorporação quase imediata de pautas de reivindicação que vêm sendo discutidas em sindicatos com mais experiência no setor*⁵⁴.

Depois de resistir por quatro anos, em 2000 a empresa teve de ceder diante das pressões para a constituição de uma comissão de fábrica, que é representativa em questões como ritmo de trabalho, padrões de salário e relação com chefias⁵⁵. O curioso é que a organização sindical tenha ocorrido em prazo tão curto, não mais de três anos, num ambiente idealmente infenso a isso, já que há múltiplos empregadores em unidades fragmentadas e pequenas, nas quais as instituições de produção e controle da qualidade

(52) Cf. Neves, op. cit.; Cardoso, op. cit.

(53) O processo tem semelhança com a reconstituição da organização sindical na fronteira norte do México no início dos anos 1990 (cf. Pries, op. cit.).

(54) Abreu e Ramalho, op. cit.

(55) Devo essas informações a conversas com Marco Aurélio Santana, Luis Antônio Cardoso e José Ricardo Ramalho, que fazem pesquisa na região.

(56) Abreu e Ramalho, op. cit.

total tendem a internalizar a solução dos conflitos cotidianos de trabalho. Ao que tudo indica, a VW subestimou a capacidade de articulação do Sindicato do Sul Fluminense, que, como bem lembraram Abreu e Ramalho⁵⁶, tinha um arsenal organizativo já consolidado nas disputas com a Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda, o qual pôde ser rapidamente adaptado ao novo ambiente de produção.

Conclusão, ou uma idéia *fraca* de convergência

A reestruturação da indústria automobilística é fruto da combinação de abertura comercial, crescente integração do Mercosul, redefinição do lugar do país na divisão internacional do trabalho, e em particular nas estratégias das montadoras, e redirecionamento dos estímulos governamentais ao investimento produtivo⁵⁷, além da guerra fiscal entre estados e municípios. Tudo isso vem provocando várias mudanças importantes, entre as quais se destacam as seguintes: o redimensionamento para menor do segmento de autopeças e para maior do segmento terminal (montadoras); a redefinição da distribuição geográfica do setor, mais descentralizada; o estreitamento das relações na cadeia como um todo, com crescente transferência de padrões de qualidade das montadoras aos fornecedores; e a mudança nos padrões de uso do trabalho, com aumentos crescentes de produtividade de trabalhadores cada vez mais qualificados.

(57) Cf. Laplane, Mariano e Sarti, Fernando. *The restructuring of the Brazilian automobile industry in the nineties*. Campinas: Neit-Unicamp, 1998 (mimeo); Comin, *De volta para o futuro...*, loc. cit.

(58) Cf. Lung, Yannick. *Programme de Recherche du Réseau International 2000/2003*, 2000 (www.univ-evry.fr).

(59) Bollier, Claude e Durand, Guillaume. *La nouvelle division du travail*. Paris: Les Editions de L'Atelier, 1999.

Embora a idéia de *one best way* à Taylor ou à Womack, Jones e Ross seja insustentável⁵⁸, argumentei em favor de uma idéia *fraca* de convergência, identificável num nível de abstração mais alto do que o cotidiano da produção, sem que essa idéia se venha a configurar naquela de um novo modelo produtivo, com a coerência que lhe atribuem, por exemplo, Bollier e Durand⁵⁹. Essa idéia *fraca* teria como sustento, pelo menos, seis vetores de convergência, apontados nos parágrafos a seguir e já discutidos.

No plano tecnológico, a adoção da automação programável é universal, ainda que a taxa de automação (por exemplo, a proporção de operações independentes da intervenção humana sobre o total de operações num determinado setor) varie entre as companhias e mesmo entre plantas de uma mesma empresa. Universal também é o uso de tecnologias de informação em todo o percurso produtivo, desde a obtenção de sugestões dos trabalhadores sobre melhorias no processo de produção, passando pela relação entre fornecedores e montadoras, até a venda dos veículos. O consumidor final pode até "montar" seu veículo via internet.

O *just in time* e sistemas de cliente-fornecedor internos generalizaram-se interna e externamente às plantas, visando a otimização dos fluxos via redução de tempos mortos e estoques. A gestão por processos é um corolário universalmente utilizado nas montadoras e autopeças. É verdade que os instrumentos de *governance*, bem como a estrutura de produção de confiança nas relações entre as empresas, diferem muito, sobretudo quando compa-

ramos as plantas antigas com as recém-implantadas no país. Isso não impede que a produção em toda a cadeia, conquanto com conteúdos institucionais e procedimentos diversos, seja majoritariamente em tempo justo⁶⁰.

Nesse mesmo plano de organização da produção houve um processo generalizado de focalização do empreendimento produtivo das montadoras e, em menor medida, nas fornecedoras de primeira linha. O ritmo diverge de montadora para montadora, em decorrência, no caso das mais antigas, principalmente da capacidade do trabalho organizado em obstar programas de terceirização⁶¹, enquanto no caso das novas plantas a diferença está nas engenharias de produção das companhias, mais ou menos dispostas a experimentar idéias como a produção reticular, os condomínios industriais ou a produção em módulos⁶². Em qualquer caso, porém, está em causa a transferência a terceiros da tarefa de produzir conjuntos cada vez mais complexos, ficando a montadora responsável pelo desenvolvimento de projetos, coordenação da produção, montagem final (em alguns casos nem isso), financiamento do sistema e logística geral⁶³.

Quanto à organização do trabalho, é generalizado o uso de mecanismos de produção da qualidade total, tenham eles o rosto dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), dos Programas de Melhoria Contínua (PMC), do autocontrole, da qualidade na fonte, do "produzir certo pela primeira vez" ou de vários desses em conjunto. A multifuncionalidade é quase universal, assim como a manufatura celular ou em times.

O plano das relações industriais talvez seja aquele em que imperam as divergências mais destacadas, mas ainda assim há uma tendência, de modo algum generalizável, de internalização dos mecanismos de solução de conflitos, com redução das taxas de greve, de dissídios coletivos e de recursos à Justiça do Trabalho. As divergências referem-se principalmente ao poder sindical interno e externo às empresas e ao grau de formalização das relações internas de trabalho, que esquadrinham tanto a intensidade do conflito quanto a capacidade de intervenção dos trabalhadores nos processos de mudança⁶⁴.

Quanto ao mercado de trabalho e à conseqüência da crescente terceirização da produção, há um nítido processo em dupla via. De um lado, a redução das taxas de rotatividade tanto em montadoras quanto em autopeças⁶⁵ denota investimentos em recursos humanos pelas empresas e, com isso, estabilização de efetivos e fortalecimento de mercados internos, em detrimento do recurso aos mercados externos de força de trabalho para controle de salários e/ou da ação sindical. De outro, a redução do emprego nas montadoras mais antigas em razão de terceirizações e reestruturação produtiva, quando acompanhada de criação de empregos em terceiras que assumem a produção, resulta inevitavelmente na perda de qualidade do emprego, expressa em queda de renda direta e indireta, de direitos contratuais (acordos coletivos nas montadoras tendem a ser mais vantajosos do que nas autopeças) e maior instabilidade no emprego.

Trata-se, como se vê, de *vetores* de convergência que não configuram propriamente um "novo modelo produtivo", integrado e coerente. A convi-

(60) Cf. Abreu e outros, op. cit.; Lombardi, op. cit.

(61) Cf. Bresciani, Luis Paulo. *O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*. Campinas: tese de doutorado em Política Científica e Tecnológica, Unicamp, 2001; Abreu e Ramalho, op. cit.; Leite, op. cit.

(62) Cf. Salerno, Mario Sergio. "The characteristics and the role of modularity in the automotive business". *International Journal of Automotive Technology and Management* (Genebra), 7(1), 2001.

(63) Cf. Carvalho, *The limits of global standards...*, loc. cit.

(64) Cf. Cardoso, op. cit.; Bresciani, "Desafios e estratégias dos metalúrgicos...", loc. cit.; Rachid, Alessandra e outros. *Localização industrial e ação sindical: a nova planta da VW-São Carlos*. São Carlos: DEP/Ufscar, 2000 (mimeo).

(65) Cf. Moreira Cardoso, Adalberto. *Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

vência de antigas e novas plantas montadoras; a renovação intensa, mas ainda parcial, do segmento de autopeças; a sobrevivência e mesmo fortalecimento do movimento sindical no ABC e em regiões *green-field*, como Resende, em oposição à debilidade do sindicalismo na maioria das demais regiões do país; a extrema diversidade regional brasileira, que oferece ambientes institucional, social e ecológico muito díspares, são apenas alguns dos condicionantes de divergências profundas nas decisões estratégicas das empresas quanto à organização da produção, do trabalho e das relações interfirmas.

A convergência fraca significa que não há um caminho ótimo ou inexorável para a reestruturação produtiva, postulando-se apenas que há um horizonte estável de expectativas quanto a padrões de qualidade, preço e produtividade, para os quais há receituários *ready made* de organização das formas de produzir peças e veículos, e que esses padrões orientam decisões estratégicas das empresas, que, por definição, têm de adequá-los ao ambiente em que atuam. O resultado são percursos diversos de reestruturação no nível micro, planta a planta, que alimentam por sua vez o arsenal de receitas disponíveis ao produzir resultados inesperados, de forma mais ou menos sistemática.

Recebido para publicação em
21 de agosto de 2001.

Adalberto Moreira Cardoso é
professor do IUPERJ. Publicou
nesta revista "O sindicalismo
corporativo não é mais o mes-
mo" (nº 48).

Novos Estudos
CEBRAP
N.º 61, novembro 2001
pp. 109-129



revista estudos feministas

revista estudos feministas

é uma revista acadêmica, de caráter pluridisciplinar, que tem por objetivo ampliar o campo dos estudos de gênero no Brasil.

revista estudos feministas

é um projeto coletivo da comunidade acadêmica e um canal de expressão do movimento feminista. **Necessitamos de apoio.** As doações beneficiam-se da Lei Rouanet. Informe-se!

revista estudos feministas

é semestral (junho e novembro) e está aberta a colaborações na forma de artigos, resenhas, ensaios e dossiês. Informações de interesse geral sobre o tema serão divulgadas na rubrica agenda.

números disponíveis

tomo 8	vol.3	n.2/95
tomo 9	vol.4	n.1/96
tomo 10	vol.4	n.2/96
tomo 11	vol.5	n.1/97
tomo 12	vol.5	n.2/97
tomo 13	vol.6	n.1/98
tomo 14	vol.6	n.2/98

A S S I N A T U R A (ANUAL)

2 números

Nacional.....	R\$40,00
Internacional	US\$ 40,00
Internacional (Institucional) ..	US\$ 60,00
Avulsos.....	R\$22,00

Envie o cupom abaixo com cheque nominal à **Fundação Universitária José Bonifácio**
endereçado para **revista estudos feministas IFCS/UFRJ**

Largo de São Francisco, 1 sala 427 Centro 20051 070 - Rio de Janeiro - RJ Brasil
Tel.: (5521)221-0341 r.403/507-4084 Fax: (5521)221-1470

Assinante:
Endereço:
Bairro:
Cidade
País:
E-mail:

Estado:
Telefone DDI:

CEP:
Fax: