

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

GUSTAVO TAKESHY TANIGUTI

**Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e  
Indaiatuba em uma perspectiva comparada**

São Paulo

2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GUSTAVO TAKESHY TANIGUTI

**Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e Indaiatuba em uma perspectiva comparada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Universidade da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Sociologia

Área de concentração: Sociologia do trabalho

Orientador: Prof. Dr. Iram Jácome Rodrigues

São Paulo

2010

Nome: TANIGUTI, Gustavo Takeshy

Título: Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e Indaiatuba em uma perspectiva comparada

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Sociologia

Aprovado em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Mitiyo Kimura, por todo o amor e dedicação que sempre me proporcionou.

A minha tia Shizue Kimura, por todo o amor, apoio e compreensão.

Ao meu irmão Flávio Kazuo Taniguti, aos meus avós Masashi Kimura e Mitsuko Nii Kimura uma dedicatória especial por todos os bons momentos vividos juntos.

A Juliana Tonche, pelo amor, carinho e apoio profissional de uma verdadeira companheira.

A toda minha família que, sempre unida, sempre me apoiou: Hiroaki, Débora, Akio, Fumie, Nicolle, Naomi, André, Renato, Edgar, Obá, Tio Jaime, Akemi, Miyuki, Sanae, Mayumi, Sayuri.

Aos meus colegas e amigos da USP e da UFSCar pelos bons momentos vividos e pelas discussões profissionais.

Ao professor doutor Iram Jácome Rodrigues, que, através de grande companheirismo e apoio, possibilitou a minha formação intelectual e o meu crescimento profissional durante todo o período desta dissertação. Foi uma agradável convivência de orientação, marcada por compartilhamento de idéias, por debates e por experiências que pretendo tomar como exemplo.

Aos professores doutores José Ricardo Ramalho, Leonardo Gomes Mello e Silva, Álvaro Augusto Comin, Nadya Araújo Guimarães, Ruy Gomes Braga Neto, Jacob Carlos Lima, Márcia Regina Lima, Sedi Hirano, que, através do intercâmbio de idéias foram centrais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, pela concessão da bolsa de mestrado e pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo e a seus funcionários, que proporcionaram as condições institucionais para a realização desta pesquisa.

Aos trabalhadores da Toyota do Brasil, aos membros do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, aos membros do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, aos funcionários do DIEESE e aos funcionários da ANFAVEA pelo trabalho, pela recepção e pela disponibilidade em me receber.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO E ABSTRACT</b> .....	1
<b>LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E QUADROS</b> .....	2
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	3
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	5
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 1. A TRAJETÓRIA DA TOYOTA</b> .....	14
<b>1.1</b> Um breve histórico da Toyota Motor Co.....	20
<b>1.2</b> As primeiras exportações e a criação da Toyota do Brasil no contexto do plano automotivo de Juscelino Kubitschek .....	30
<b>1.3</b> O primeiro momento de atividades da Toyota no Brasil.....	38
<b>CAPÍTULO 2. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA SOB O CONTORNO DE MUDANÇAS</b> .....	46
<b>2.1</b> A abertura comercial da década de 1990.....	48
<b>2.2</b> A experiência das câmaras setoriais .....	52
<b>2.2.1</b> O primeiro acordo .....	58
<b>2.2.2</b> O segundo acordo.....	60
<b>2.2.3</b> O terceiro acordo.....	62
<b>2.3</b> O segundo momento de investimentos da Toyota no Brasil e o Novo Regime Automotivo.....	65
<b>2.4</b> Desenvolvimento regional e emprego na indústria automobilística do ABC Paulista .....	78
<b>2.5</b> Desenvolvimento regional e emprego na indústria automobilística da Região de Campinas .....	88
<b>CAPÍTULO 3. AS PRÁTICAS SINDICAIS NAS REGIÕES DO ABC PAULISTA E DE CAMPINAS</b> .....	95
<b>3.1</b> A relação entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Toyota na unidade de São Bernardo do Campo .....	105
<b>3.2</b> A relação entre o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e a Toyota na unidade de Indaiatuba.....	113

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>133</b>

## RESUMO

Este texto analisa as formas pelas quais os sindicatos metalúrgicos de duas unidades produtivas de uma mesma empresa automobilística organizaram suas ações a partir de um contexto de grandes mudanças, iniciado a partir da década de 1990. São objetos de análise os trabalhadores de duas unidades da Toyota Motors Co. do Brasil: a de São Bernardo do Campo, localizada na região do ABC paulista, e a de Indaiatuba, localizada na região de Campinas-SP. Procuramos colocar em discussão as práticas do Sindicato dos metalúrgicos do ABC, localizado em uma tradicional região industrial e também as do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, que representa um novo território produtivo brasileiro. No contexto das recentes transformações ocorridas no setor automotivo brasileiro, especialmente a partir da década de 1990, as estratégias de racionalização do processo produtivo desconfiguraram as formas tradicionais de ação sindical e de organização do trabalho, fazendo com que os atores sociais se repensem nesse contexto de mudanças.

Palavras-chave: Toyota — Sindicalismo — Indústria automobilística — Antigos e novos territórios produtivos

## ABSTRACT

This work discusses the ways that workers unions from two brazilian Toyota automobile plants organized their actions in a context of changes, starting from 1990's. I analyse both metalworkers union's practices of ABC Paulista region — located in a traditional industrial area — and Campinas metalworkers union — located in a new industrial cluster. In a context of recent changes lived by the brazilian automotive industry, especially from the 1990s, the rationalization strategies in the production processes have been changing traditional forms of union activity and work organization, so these workers and their unions started to rethink their possibilities of action.

Keywords: Toyota — Trade Unionism — Automobile Industry — Greenfields and Brownfields.

## LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E QUADROS

<b>GRÁFICO 1:</b> TOYOTA: DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS PRODUZIDOS POR SETOR DE ATIVIDADE DOS CONSUMIDORES EM % – 1987.....	17
<b>GRÁFICO 2:</b> EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC PAULISTA, 1998-2008.....	82
<b>GRÁFICO 3:</b> DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO FORMAIS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA POR FAIXA DE REMUNERAÇÃO MÉDIA EM SALÁRIOS MÍNIMOS, SÃO BERNARDO DO CAMPO – 1998 e 2008.....	87
<b>GRÁFICO 4:</b> EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS, 1998-2008.....	89
<b>GRÁFICO 5:</b> DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO FORMAIS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA POR FAIXA DE REMUNERAÇÃO MÉDIA EM SALÁRIOS MÍNIMOS, INDAIATUBA – 1998 e 2008.....	93
<b>FIGURA 1:</b> ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC – 1993 A 1999.....	101
<b>FIGURA 2:</b> ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC –1999-PERÍODO ATUAL.....	102
<b>QUADRO 1:</b> BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELOS GOVERNOS DE ESTADO A MONTADORAS – SÃO PAULO, RIO DE JANEIRO E PARANÁ.....	72

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> EMPRESAS CUJOS PROJETOS FORAM APROVADOS PELO GEIA EM 1956-57, TIPO DE VEÍCULO E NATUREZA DO CAPITAL .....	15
<b>TABELA 2:</b> O GRUPO TOYOTA, 1993 .....	23
<b>TABELA 3:</b> PRODUÇÃO DA TOYOTA 1935-1958 (EM UNIDADES) .....	7
<b>TABELA 4:</b> CRONOLOGIA DE EXPORTAÇÕES E ACORDOS DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS DA TOYOTA – 1947 - 1960 .....	31
<b>TABELA 5:</b> PARTICIPAÇÃO DA TOYOTA NA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA – 1958 A 1984.....	40
<b>TABELA 6:</b> EMPREGO E PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA, TOYOTA, VOLKSWAGEN, MERCEDES, FORD E SCANIA – 1979-1984 .....	41
<b>TABELA 7:</b> SALÁRIO MÉDIO DAS MONTADORAS EM SÃO BERNARDO DO CAMPO – 1992 (EM DÓLARES).....	42
<b>TABELA 8:</b> NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA TOYOTA DO BRASIL – 1979 - 1992.....	43
<b>TABELA 9:</b> EVOLUÇÃO DAS ALÍQUOTAS DO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO DE AUTOMÓVEIS, 1990-1997 .....	50
<b>TABELA 10:</b> FÁBRICAS DO SETOR AUTOMOTIVO INSTALADAS NO BRASIL 1996-2010.....	67
<b>TABELA 11:</b> RAZÃO DE INSTALAÇÃO DE NOVAS PLANTAS (%) .....	69
<b>TABELA 12:</b> PRODUÇÃO DA TOYOTA DO BRASIL, 1959-2009 (EM UNIDADES) .....	74

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 13:</b> EVOLUÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC PAULISTA 1998-2008 .....	83
<b>TABELA 14:</b> PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NO TOTAL DO VALOR ADICIONADO, ABC PAULISTA, REGIÃO DE CAMPINAS E ESTADO DE SÃO PAULO (Em %).....	84
<b>TABELA 15:</b> EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - 1998-2008 .....	85
<b>TABELA 16:</b> EVOLUÇÃO DO EMPREGO E TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DA REGIÃO DE CAMPINAS 1998-2008.....	90
<b>TABELA 17:</b> NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA TOYOTA DO BRASIL – 2004-2009.....	91
<b>TABELA 18:</b> EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DE INDAIATUBA- 1998-2008.....	92

**LISTA DE SIGLAS**

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores  
BEFIEEX - Benefícios Fiscais Especiais para a Exportação  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CEBRAP - Centro Brasileiro de Análise e Planejamento  
CKD - Complete Knocked-Down  
CUT – Central Única dos Trabalhadores  
CDI - Conselho de Desenvolvimento Industrial  
CEC - Comissão Empresarial de Competitividade  
CGT - Comando Geral dos Trabalhadores  
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
Concec - Conselho Consultivo Empresarial de Competitividade  
CONCUT - Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores  
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
Desep - Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos da CUT  
FHC - Fernando Henrique Cardoso  
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade  
GEIA – Grupo Executivo para a Indústria Automobilística  
GEPS - Grupos Executivos de Política Setorial  
GICS - Grupo Interministerial Coordenador das Câmaras Setoriais  
IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano  
JUSE - Japan Union of Scientists and Engineers  
MEFP - Ministro de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento  
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul  
MICT - Ministério da Indústria, Comércio e Turismo  
MITI - Ministry of International Trade and Industry  
MP - Medida provisória  
NRA - Novo Regime Automotivo

**LISTA DE SIGLAS**

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

Planfor - Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

PLR - Participação em Lucros e Resultados

PPTR - Política Pública de Trabalho e Renda

SDI - Secretaria Especial de Desenvolvimento Indústria

SKD - Semi Knocked-Down

SMRC – Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região

SNE - Secretaria Nacional de Economia

STP - Sistema Toyota de Produção

TMC – Toyota Motors Company

TMS – Toyota Motors Sales

TEC - Tarifa Externa Comum

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa procura sistematizar uma discussão a respeito dos trabalhadores da Toyota do Brasil e de suas práticas sindicais em um contexto recente de abertura de novas plantas produtivas e de transformações nas relações de trabalho, que tem início na década de 1990. Dentro deste debate, a atenção se volta para o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região que, respectivamente, representam os trabalhadores da unidade da Toyota de São Bernardo do Campo e os trabalhadores da unidade montadora de Indaiatuba. Em ambos os casos, o objetivo é se debruçar sobre as atividades sindicais específicas desta empresa, não deixando, entretanto, de relacioná-las a temas e a questões mais gerais referentes ao sindicalismo metalúrgico dessas duas regiões.

Tanto no caso do ABC Paulista como no caso da Região Metropolitana de Campinas, estes temas e estas questões mais gerais dizem respeito a alternativas encontradas pelas organizações sindicais em um novo contexto da indústria automobilística brasileira, principalmente no que se refere a: desemprego; demissões; processos de reestruturação produtiva e modernização; relações de trabalho; salários; jornadas de trabalho; flexibilização; desterritorialização de unidades produtivas.

Basicamente, o interesse de investigação reside no processo de constituição do sindicato enquanto forma social de organização coletiva. O foco da análise está centrado na organização dos trabalhadores da Toyota a partir do anúncio da construção de uma nova montadora da empresa no município de Indaiatuba e da reestruturação da unidade de São Bernardo do Campo. Este empreendimento, realizado no contexto do chamado Novo Regime Automotivo, demarca o início de um novo período de atividade sindical dentro da empresa: o argumento central é que com a ampliação das atividades da Toyota

no Brasil houve também uma ampliação na atuação sindical de seus trabalhadores, percorrendo dois caminhos distintos.

As formas de atuação sindical de cada sindicato carregam as suas particularidades e, no que se refere à estrutura de representação interna e à organização sindical, também há diferenças marcantes entre o sindicalismo do ABC e o de Campinas: no primeiro vigora atualmente um modelo “híbrido” de representação interno às fábricas, que contempla as comissões de fábrica e os comitês sindicais de empresa. Ainda que possa haver dificuldades, impostas por um novo regime de regulação fabril, agora micro-orientado, que tende a pulverizar e atomizar as pautas e negociações coletivas, é possível constatar que, ao menos no sindicalismo do ABC Paulista, os canais de representação sindical foram reformulados, justamente tendo em vista aprimorar a presença do sindicato dentro das fábricas. Já no segundo caso, oficialmente não há representação sindical interna, o sindicato atua, portanto, através das Comissão Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) e de grupos internos não-oficiais. Esta diferença estrutural pode ser um dos elementos que explique a maior incidência de conflitos internos entre trabalhadores e gerência dentro da fábrica.

Ainda assim, apesar de haver diferenças estruturais e substantivas entre esses dois sindicatos, eles se tornam próximos na medida em que as suas recentes formas de atuação permitem demonstrar que houve uma mudança qualitativa no espaço para a organização sindical dentro das duas fábricas, revelando novas formas de participação política e de negociação. Mesmo que, do ponto de vista da micro-regulação nas relações trabalho as novas práticas de gestão tendam a penetrar progressivamente nas negociações através de formas de representação de interesses coletivos que competem com os sindicatos, é necessário estar atento a essas disputas no interior das fábricas.

Esta mudança qualitativa não foi representada através de ações sindicais propriamente inéditas, nem mesmo o diálogo com a empresa é pleno e livre de restrições, mas o ineditismo da atuação sindical parece residir em um maior espaço para negociação e organização de questões relacionadas ao trabalho, que anteriormente eram inexistentes.

Por um lado, as atividades sindicais na unidade da Toyota de São Bernardo do Campo desenvolveram-se de forma mais consistente a partir da metade da década de 1990, acompanhando, ainda que de forma tardia, a tendência de organização por local de trabalho e negociação por empresa do sindicalismo do ABC.

A expressão mais sólida dessas atividades, entretanto, ocorreu a partir da atuação sindical frente à possibilidade do fechamento daquela unidade e da sua subsequente reestruturação. Por outro lado, na unidade da Toyota de Indaiatuba, a organização sindical de seus trabalhadores ganha expressividade logo após o início de suas atividades produtivas, caracterizando-se por uma postura mais conflitiva, de contestação das relações de trabalho.

Por sua vez, discutir as atividades sindicais na Toyota do Brasil demanda retomar, ainda que de forma secundária, tanto o primeiro momento de investimentos no setor automotivo, na década de 1950, quanto o segundo momento, durante a década de 1990. Isto porque, até os dias atuais, foram estes os dois grandes momentos de investimento da empresa no Brasil. Trata-se de dois grandes períodos de desenvolvimento da indústria automobilística nacional que indiscutivelmente contribuíram para a constituição do sindicalismo metalúrgico, este que é considerado por muitos autores um dos universos centrais de discussão sobre as relações de trabalho no processo de transição para o regime político democrático.

Elegemos como objeto de análise os trabalhadores da empresa que, devido ao seu pioneirismo, tornou-se emblemática no que se refere a formas de gestão da produção: a Toyota. Mas, apesar desta empresa ter sido objeto de vários estudos no âmbito acadêmico internacional nas últimas três décadas, cabe ressaltar que esta pesquisa se apóia em uma lacuna observada na literatura da sociologia do trabalho brasileira.

Aponto para o fato de que há, até o presente momento, poucos estudos de caso dedicados à Toyota do Brasil que contemplem questões a respeito dos sindicatos metalúrgicos e do cotidiano de seus trabalhadores ao longo da trajetória desta empresa no país. Parte da ausência de estudos de caso sobre as atividades da Toyota do Brasil se deve a algumas particularidades. Em seguida, sugerimos quais seriam elas.

Em primeiro lugar, é necessário estar atento à trajetória de investimentos da Toyota no Brasil, iniciada na década de 1950 — e de que forma isso se processou —, uma vez que foi somente através do conflito entre capital e trabalho que as atividades sindicais na Toyota do Brasil passaram a se expressar de forma substantiva. Apesar de a Toyota produzir em território nacional há várias décadas, foi somente em 1996, com o anúncio da criação de uma nova unidade produtiva e a possibilidade do fechamento da unidade de São Bernardo do Campo, que os trabalhadores da Toyota do Brasil passaram a se organizar coletivamente dentro da empresa, fazendo com que as relações de trabalho adquirissem novos contornos.

A primeira unidade produtiva internacional da empresa (ou seja, fora do Japão) foi instalada em 1958 no município de São Paulo. Quatro anos mais tarde, em 1962, no município de São Bernardo do Campo (SP), foi inaugurada outra unidade produtiva, dedicada à fabricação do veículo Bandeirante. Dando início a um novo período de investimentos, somente no ano de 1996 esta planta sofreu um processo intenso de reestruturação produtiva, ou seja, quase trinta e cinco anos após a sua chegada ao Brasil.

No ano de 1998, uma nova unidade produtiva foi criada no município de Indaiatuba (SP), com investimentos de cerca de 300 milhões de dólares e no ano de 2008, a empresa anunciou a criação de uma futura unidade de produção no município de Sorocaba (SP), com investimentos estimados em cerca de 1 bilhão de dólares. A atual baixa participação da Toyota na produção do mercado interno de veículos (cerca de 56.000 veículos produzidos em 2007 ou 2,34% do total) e a implantação tardia de formas de gestão e novas tecnologias em uma nova unidade produtiva talvez explique, em partes, a escassez de estudos dedicados aos trabalhadores desta empresa, hoje em um número total de cerca de 3.300<sup>1</sup>, distribuídos em duas unidades produtivas e dois escritórios administrativos.

Apenas recentemente a Toyota tornou-se representativa na produção de veículos de passeio no mercado brasileiro, sendo possível constatar que há um intervalo de décadas desde a chegada da empresa ao Brasil à inauguração de plantas “enxutas” sob o formato de gestão do STP (Sistema Toyota de Produção). Do ponto de vista das relações de trabalho estabelecidas no âmbito da produção, esta distância se apresenta enquanto práticas sociais construídas de formas distintas em São Bernardo do Campo e em Indaiatuba. Sob este ponto de vista, trata-se de diferenças que então parecem reverberar como uma tensão.

Assim, algumas questões puderam ser levantadas: por que somente quase quarenta anos após o início das atividades da empresa é que a organização sindical na Toyota passa a ser atuante? Quais foram os caminhos percorridos pelos sindicatos metalúrgicos face às dificuldades encontradas durante a década de 1990? Quais os impactos que a abertura de novas plantas produtivas teve para a ação sindical de antigas e novas localidades? Quais foram as demandas e as ações dos trabalhadores da Toyota nesse período?

---

<sup>1</sup> Fonte: ANFAVEA

Para nos debruçarmos sobre estas questões, realizo uma divisão temática organizada em três capítulos: o primeiro, denominado “A trajetória da Toyota”, é dedicado a recompor a história das atividades da Toyota no Brasil, considerando as suas já mencionadas particularidades. Esta etapa de investigação foi realizada através de levantamentos de documentos e dados disponíveis na subseção do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em São Bernardo do Campo (SP) e da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA).

Neste capítulo argumento que o primeiro momento de atividades da Toyota no Brasil, na década de 1950, foi uma experiência ímpar se comparada a outras montadoras que aqui se instalaram no mesmo período, como a Volkswagen, a Ford e a General Motors e, também, se comparada a outras unidades da empresa em outros países. Isto significa que a forma e o *timing* dos investimentos da Toyota no Brasil foram distintos se comparados aos das empresas estrangeiras. Durante cerca de 40 anos, ela esteve à margem de uma disputa pelo mercado nacional de veículos, pouco investindo em modernização da produção ao longo de três décadas. Do ponto de vista da organização sindical dentro da empresa, o que se observa é também uma atividade sindical que até 1990 pouco expressou a tendência mais geral do sindicalismo do ABC.

O segundo capítulo, “A indústria automobilística sob o contorno de mudanças”, pretende realizar um panorama sobre a indústria automobilística brasileira a partir da década de 1990, período em que ocorrem transformações significativas neste setor industrial, seja do ponto de vista de sua dinâmica empresarial, quanto da gestão da produção e das relações de trabalho. Procuramos discutir aqui as principais contribuições da bibliografia produzida sobre a experiência da Câmara Setorial Automotiva, o Novo Regime Automotivo e sobre o universo do trabalho e dos

sindicatos. Buscou-se, ainda, caracterizar a indústria automobilística do ABC Paulista e da Região Metropolitana de Campinas em termos de desenvolvimento regional e emprego, utilizando as bases da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho entre 1998 e 2008. Por fim, buscamos relacionar este contexto ao segundo período de investimentos da Toyota no Brasil.

Neste capítulo argumento que as características das empresas do setor automotivo em termos de organização estratégica passaram a ser reconfiguradas, de forma que a dinâmica de produção, o perfil dos trabalhadores metalúrgicos e as ações sindicais também sofreram mudanças. Uma série de arranjos político-institucionais, como a abertura comercial iniciada no governo Collor, o Mercosul, o plano de desenvolvimento da indústria automobilística, as câmaras setoriais e a guerra fiscal entre estados e municípios contribuíram para a criação de um novo cenário, no qual a Toyota foi protagonizou a criação da sua segunda unidade produtiva, no município de Indaiatuba.

O terceiro capítulo da pesquisa está centrado nas atividades sindicais da Toyota do Brasil. Através da realização de dez entrevistas em profundidade com trabalhadores sindicalizados e análise documental, argumenta-se que, com a ampliação das atividades da Toyota no Brasil, houve uma renovação na atuação sindical de seus trabalhadores, mas por trajetórias distintas. Isto acompanha um movimento maior de ampliação quantitativa e qualitativa de prática sindical no Brasil desde a Constituição de 1988, observadas a partir de mudanças estruturais e substantivas. As especificidades e as recentes formas de atuação dos sindicatos analisados nesta pesquisa permitem demonstrar alguns aspectos que vão em direção contrária ao debate sobre o declínio do sindicalismo, ao observarmos que o espaço para a organização sindical no setor automotivo brasileiro tem revelado novas formas de participação política e de negociação.

## **CAPÍTULO 1. A TRAJETÓRIA DA TOYOTA**

Uma análise mais detalhada da trajetória da Toyota no Brasil pode nos fornecer subsídios para compreender as formas de organização da produção desta empresa e as relações de trabalho construídas no âmbito interno de suas fábricas. Este capítulo destaca principalmente os dois grandes momentos de investimentos da Toyota no Brasil que, por sua vez, correspondem a dois grandes períodos de desenvolvimento da indústria automobilística nacional: o plano para a indústria automobilística, criado no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) e o Novo Regime Automotivo, criado no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Como já foi dito inicialmente, afirmo que há atualmente dois padrões distintos de sindicalismo metalúrgico na Toyota do Brasil, relacionados, em partes, a práticas sociais construídas de formas distintas em São Bernardo do Campo e em Indaiatuba. Tais práticas podem ser melhor interpretadas quando consideramos a trajetória da Toyota no Brasil a partir de três principais elementos: o Estado, as empresas e os trabalhadores. Mais especificamente: a) os objetivos estratégicos das políticas governamentais brasileiras; b) a trajetória empresarial da Toyota no Brasil; c) as formas de organização sindical metalúrgica na Toyota do Brasil;

Como aponta Castro (1991), por um lado, pode-se discutir a real capacidade desse ator social de exprimir-se não apenas veiculando demandas, mas produzindo decisões no interior do sistema político. Por outro lado, pode-se indagar sobre o próprio processo de sua constituição, inquirindo como atores coletivos desenvolvem-se ao tempo em que se capacitam a cristalizar interesses. Esta pesquisa se apóia nesta última possibilidade de pesquisa, sugerindo elementos de explicação para estes dois distintos padrões de sindicalismo metalúrgico e de relações de trabalho na Toyota do Brasil.

É preciso ressaltar que, do ponto de vista analítico, tais elementos de explicação estão sujeitos a pelo menos dois limitadores: a interpretação do autor e a quantidade de informações disponíveis. Os dados aqui apresentados foram obtidos por meio de pesquisa documental de dados disponíveis na subseção do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em São Bernardo do Campo (SP) e da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). Também foram consultados jornais, revistas e periódicos sobre a indústria automobilística brasileira a partir do ano de 1965, como: Gazeta Mercantil, Quatro Rodas, The Wall Street Journal of The Americas, relatórios da empresa e entrevistas.

A hipótese é de que o primeiro momento de atividades da Toyota no Brasil — durante a década de 1950 — tratou-se de uma experiência singular se comparada às onze empresas que iniciaram o processo doméstico de fabricação de veículos comerciais seguindo o plano automotivo de Juscelino Kubitschek (ver tabela 1).

---

**TABELA 1: EMPRESAS CUJOS PROJETOS FORAM APROVADOS PELO GEIA EM 1956-57, TIPO DE VEÍCULO E NATUREZA DO CAPITAL**

---

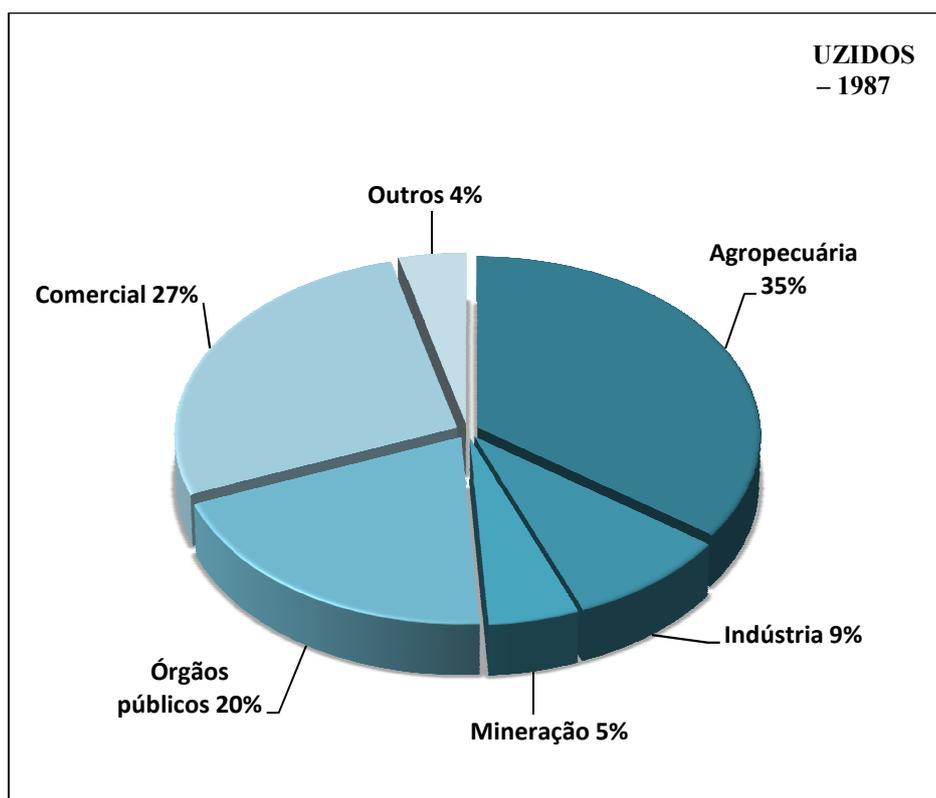
<b>Empresa</b>	<b>Tipo de veículo</b>	<b>Natureza do capital</b>
Ford	Caminhões leves e médios	Estrangeiro
General Motors	Caminhões leves e médios	Estrangeiro
Mercedes Benz	Caminhões médios e pesados; ônibus	<i>Joint-venture</i>
Scania Vabis	Caminhões pesados	Estrangeiro
FNM	Caminhões pesados e Veículos de passeio	Nacional
International Harvester	Caminhões pesados	Estrangeiro
Volkswagen	Veículos utilitários e de passeio	Estrangeiro
Vemag	Veículos utilitários e de passeio; Jipes	Nacional
Willys-Overland	Veículos utilitários e de passeio; Jipes	Nacional
Toyota	Jipes	Estrangeiro
Simca	Veículos de passeio	<i>Joint-venture</i>

---

Fonte: Elaboração própria a partir de Shapiro (1997)

Em 1956, o plano de desenvolvimento da indústria automobilística nacional foi anunciado através de diversos decretos do poder Executivo, sob a responsabilidade de supervisão do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA). O procedimento básico foi fechar o mercado para a importação, através basicamente das seguintes medidas: a) fixação da taxa de câmbio e do racionamento cambial para produtos automotivos; b) taxa de nacionalização que em 1º de julho de 1960 deveria atingir o índice de 90% para utilitários e 95% para jipes e carros de passeio;

O Brasil foi a primeira experiência transnacional da Toyota, ocorrida apenas dez anos após a retomada definitiva de suas atividades, nos primeiros anos subsequentes ao fim da Segunda Guerra. E, enquanto a empresa expandia as suas atividades ao redor do mundo, no Brasil por quarenta anos limitou-se à fabricação do utilitário *Land Cruiser*, conhecido no Brasil como Bandeirante. Até o início das atividades de sua segunda unidade produtiva brasileira, no ano de 1998, a Toyota do Brasil esteve à margem de uma disputa pelo mercado interno de veículos. Seus principais consumidores eram empresas de atividades agrícolas, de transporte e órgãos públicos (ver gráfico 1)



8

Dentre as montadoras instaladas no Brasil, somente a Toyota e a Puma não aderiram ao acordo de Benefícios Fiscais Especiais para a Exportação (BEFIEEX), criado em 1972. Esse programa, voltado para a expansão das exportações já instaladas, reforçava as barreiras à entrada de novos competidores, implicando no compromisso de exportações acima de 40 milhões de dólares anuais por um período de 10 anos, em troca de isenção de taxas de importações de componentes e materiais em até um terço do valor das exportações, entre outros. (Posthuma, 1991). Com relação à produção, a partir de 1976 a empresa aplicou de maneira bastante localizada algumas das formas de gestão “toyotistas” na unidade de São Bernardo do Campo.

Como já foi dito anteriormente, a Toyota acompanhou os incentivos do Novo Regime Automotivo e construiu sua segunda planta produtiva no ano de 1998, agora voltada para a produção nacional do veículo *Corolla*. Além das unidades de São

Bernardo e Indaiatuba, a Toyota possui atualmente um escritório administrativo na cidade de São Paulo e um centro de distribuição em Guaíba (RS).

A partir do ano de 2003, com a criação de uma organização interna da empresa para integração do gerenciamento na América Latina — a Toyota Mercosul — as plantas produtivas de Indaiatuba e de São Bernardo consolidaram-se como pólos de exportação, inclusive para o México e Caribe. Atualmente, a empresa possui cerca de 3.300 funcionários, além de investimentos com capital direto em empresas de autopeças. É justamente neste período que as atividades sindicais na empresa passaram a se consolidar, como demonstraremos mais adiante.

A singularidade da trajetória da Toyota no Brasil em seu primeiro momento de atividades pode ser melhor compreendida quando a consideramos sob a *forma* e o *timing* do investimento das firmas do setor, além da estrutura de incentivos no contexto mais amplo da indústria internacional e do mercado brasileiro, como sugere Shapiro (1997) ao analisar o contexto do primeiro momento de migração das montadoras para o Brasil. Isto significa levar em conta que o cenário do período foi marcado por um complexo processo de negociações, revelando a “*existência de formas distintas de entrada das empresas, as quais refletem variações nas estratégias de cada uma delas e nos impactos das políticas governamentais*” (Idem, p.33), uma vez que as empresas “*teriam que atender a um programa de nacionalização extremamente ambicioso*” (Idem, Ibidem).

Antes de nos debruçarmos sobre este “primeiro momento” de investimentos da Toyota no Brasil, é importante expor um breve histórico da empresa. Após este “primeiro momento”, darei atenção ao seu “segundo momento” de investimentos, iniciado a partir do chamado Novo Regime Automotivo. Com isso, pretendo esboçar o

cenário mais geral no qual o sindicalismo metalúrgico na Toyota está inserido, considerando elementos de ordem política, econômica e social.

## 1.1. UM BREVE HISTÓRICO DA TOYOTA MOTOR CO.

A história recente da Toyota Motor Company (TMC) enquanto fabricante de veículos pode ser contada a partir da derrota japonesa na Segunda Guerra, uma vez que nos primeiros meses que sucederam o acordo de paz houve a redefinição de suas atividades industriais<sup>2</sup>. Durante a guerra — assim como ocorreu com a maioria das fábricas de veículos no Japão —, a sua então principal planta industrial, a de *Komoro*, havia sido transformada em fornecedora de componentes militares (veículos e aviões) e até mesmo seus quintais utilizados para cultivo de alimentos para abastecer o exército.

Em setembro de 1945, quando o Quartel General da ocupação — divisão do Supremo Comando das Forças Aliadas — autorizou a fabricação de caminhões no Japão, a TMC produziu somente 82 unidades deste veículos. Foi uma produção bastante limitada, considerando que em dezembro de 1941 a mesma fábrica havia produzido 2.066 caminhões. Além do controle sobre a produção pelas Forças de Ocupação, o número de trabalhadores havia sido reduzido: dos cerca de 9.600 empregados da planta de *Komoro*, restaram em outubro de 1945 cerca de 3.700. Ao mesmo tempo em que as atividades da empresa estavam voltadas para o fornecimento de caminhões para as forças de ocupação, uma série de mudanças internas e também externas à empresa ainda estavam por vir.

Em novembro do mesmo ano, o diretor da TMC, Risaburo Toyoda encerrou as atividades de produção voltadas para o exército e, em março seguinte, o Quartel General ordenou a dissolução do oligopólio da qual a TMC fazia parte. Tratou-se uma política de reestruturação dos oligopólios industriais que, à época, concentravam a maior parte da atividade do setor. Como parte das transformações políticas em curso no Japão, em

---

<sup>2</sup> Para mais informações, consultar: “*Toyota – A history of the first 50 years*”, Toyota Motor Corporation, 1988.

dezembro de 1945 o regime de ocupação constituiu as leis sindicais japonesas, tornando possível a organização sindical dos trabalhadores em todo o país. Em janeiro de 1946 foi criado o Sindicato dos Trabalhadores da Toyota Motor de *Koromo* (*Toyota Motor Koromo Labor Union*), que em 1954 seria dissolvido e reorganizado sob o nome de *Toyota Motor Worker's Union*.

Apesar das incertezas a respeito do futuro da empresa, em abril daquele ano o presidente da Toyota, Kiichiro Toyoda, criou um novo departamento visando a sua reorganização. Basicamente, as diretrizes da empresa foram as seguintes: produção em massa de veículos pequenos na unidade de *Komoro*; divisão das unidades de fundição, forjaria, pintura, entre outros; adoção do sistema de pagamento por peças; O objetivo, segundo a empresa, era produzir com custos baixos e com maior eficiência.

A relação com os fornecedores também mudou, de forma a adequar o abastecimento de componentes ao novo formato de produção. Assim, em dezembro de 1946 foi criada a *Kyoho Kai*, associação de fornecedores que passou a trabalhar diretamente para a divisão de fornecimento da Toyota: a *Toyota Dealers Association*, também recém-criada. Sob o contexto destas estratégias de mudanças é que foi produzido em 1947 o primeiro carro de passeio popular da Toyota e uma nova linha de caminhões. Respectivamente, o Modelo SA, de 1.000 cilindradas e o caminhão Modelo BM. Tais veículos, no entanto, não tiveram grande sucesso de vendas e a situação financeira da empresa era crítica. Suas dívidas passavam de oito vezes o valor de seu capital.

Até o ano de 1950, quando não registrou lucro, a Toyota produzia somente um modelo de carro, limitado a cerca de 400 unidades por ano. As tecnologias de produção eram bastante defasadas e sua principal linha de montagem ainda voltada para caminhões. Reestruturar as suas operações parecia então algo essencial para a sobrevivência da empresa no mercado.

Um aspecto a ser ressaltado é a criação da sua cadeia de fornecedores. Antes da Segunda Guerra, a Toyota produzia cerca de 45% de seus veículos dentro das suas próprias fábricas. Na década de 1980, essa produção era de 25%, enquanto na General Motors o nível valor atingia 50%<sup>3</sup>. Devido às dificuldades financeiras, a TMC decidiu criar uma série de divisões internas à empresa: entre 1945 e 1950 a TMC se associou a nove grandes companhias para reduzir os custos de produção e contratar melhores fornecedores externos. Estas empresas constituíram o moderno Grupo Toyota, conforme representado na tabela 2. Como é possível observar, a grande maioria das divisões da Toyota e das empresas fornecedoras foi criada neste período de mudanças, ou seja, na década de 1940.

Os anos de 1948 e 1949 foram marcados pela recessão econômica e por lutas trabalhistas na indústria automobilística japonesa. Apesar de em 1949 a produção total da Toyota ter atingido um número próximo ao do período anterior ao da Segunda Guerra (ver tabela 3), a indústria automobilística japonesa passava por um período de turbulências. A relação entre trabalhadores e empresas tornou-se mais crítica durante a recessão de 1949-50, em que a atividade industrial foi atingida pelas restrições financeiras impostas pelas Forças de Ocupação. Neste contexto de fragilidade econômica, as principais empresas automobilísticas viram-se obrigadas a realizar demissões. Em outubro de 1949 a Isuzu demitiu 1.271 trabalhadores, e a Nissan, cerca de 2.000. Imediatamente, o sindicato dos metalúrgicos (*All-Japan Automobile Industry Labor Union*) decretou greve (McCraw, 1997). Segundo dados fornecidos pela Toyota, nesta empresa, no entanto, não houve demissões, mas sim uma redução de 10% nos salários de todos os trabalhadores.

---

<sup>3</sup> Para mais informações ver McCraw, 1997.

TABELA 2: O GRUPO TOYOTA, 1993

<b>Área de atuação e nome da empresa</b>	<b>Data de criação</b>	<b>Vendas (em milhões de dólares)</b>	<b>Nº de empregados</b>
<i>Automóveis/autopeças</i>			
Toyota Motor	1937	8.,213	73.046
Hino Motor	1942	5.686	8.949
Daihatsu Motor	1907	7.059	12.353
Kanto Auto Works	1946	3.794	6.818
Toyoda Machine Works	1941	1.456	4.939
Toyoda Automatic Loom Works	1926	5.140	9.907
Toyoda Auto body	1945	5,443	8.687
Aishin Seiki	1949	4.905	11.613
<i>Componentes eletrônicos</i>			
Nippondenso	1949	12.208	42.621
<i>Fibras e têxteis</i>			
Toyoda Bokoshu	1950	449	1.375
<i>Produtos de borracha</i>			
Toyoda Gosei	1949	2.195	7.059
<i>Ferro e aço</i>			
Aichi Steel Works	1940	1.475	3.515
<i>Comércio e exportação</i>			
Toyota Tsucho	1948	18.739	2.060
Towa Real State	1953	53	105
<i>Pesquisa</i>			
Toyota Central Research and Development Laboratories	1960	137	988

Fonte: Elaboração própria a partir de McCraw, 1997, p.415.

---

**TABELA 3 - PRODUÇÃO DA TOYOTA 1935-1958 (EM UNIDADES)**


---

<b>Ano</b>	<b>Produção Total</b>	<b>Veículos de passeio</b>	<b>Caminhões e ônibus</b>
1935	20	0	20
1936	1.142	100	1.042
1937	4.013	577	3.436
1938	4.615	539	4.076
1939	11.981	107	11.874
1940	14.787	268	14.519
1941	14.611	208	14.403
1942	16.302	41	16.261
1943	9.827	53	9.774
1944	12.720	19	12.701
1945	3.275	0	3.275
1946	5.821	0	5.821
1947	3.922	54	3.868
1948	6.703	21	6.682
1949	10.824	235	10.580
1950	11.706	463	11.243
1951	14.228	1.470	12.758
1952	14.106	1.857	12.249
1953	15.496	3.572	12.924
1954	22.713	4.235	18.478
1955	22.786	7.403	15.383
1956	46.417	12.001	34.416
1957	79.527	19.885	59.642
1958	78.856	21.224	57.632

---

Fonte: Toyota, 1988

Diante deste cenário, em maio de 1949 o *Ministry of International Trade and Industry* (MITI), um dos principais órgãos governamentais responsáveis pela recuperação industrial do país, criou um modelo básico de produção automotiva, incentivando a indústria nacional através de empréstimos bancários e impondo uma alta taxa de 40% para a importação de veículos. Nos anos seguintes, as atividades de importação de carros, que em 1951 compreendiam 45% do mercado interno, foram reduzidas para 7% em 1956. Ao mesmo tempo em que o MITI colocava em prática a sua política de fechamento do mercado, também incentivava as montadoras japonesas a fazer parcerias com empresas estrangeiras. A constatação era de que a indústria automobilística japonesa estava defasada e somente através dessas parcerias seria possível adquirir tecnologia suficiente para desenvolver a produção de automóveis. As parcerias realizadas no período foram: *Isuzu e Rootes* (Reino Unido), *Hino e Renault* (França), *Shin-Mitsubishi e Willys-Overland* (Estados Unidos) e *Nissan e Austin* (Reino Unido). Em contraste, a Toyota não realizou nenhum tipo de parceria neste período, apesar de seu então presidente Kamiya ter visitado as fábricas da Ford em 1950 e acompanhado a produção por cerca de seis semanas.

Entre março e junho de 1950 houve a primeira greve registrada na Toyota e nas suas empresas associadas, devido basicamente a salários atrasados e a demissões. Por parte da empresa, o então presidente Kiichiro Toyoda propôs as negociações nas seguintes palavras: “*Nós temos somente duas formas de resolver este dilema: Dissolver a companhia ou pedir para que alguns de nossos empregados saiam*” (Toyota, 1987, p.107, tradução nossa). Para o Vice-Presidente Kumabe, também parecia não haver outra solução: “*Eu estou bastante convencido de que não temos outra alternativa senão ordenar demissões voluntárias*” (Idem, Ibidem).

O sindicato não aceitou estas propostas e, devido à própria situação financeira da empresa, argumentava não haver certeza sobre o pagamento daqueles que se aposentassem. Além disso, um acordo havia sido estabelecido no ano anterior, de que o sindicato concordava com a redução de 10% nos salários, desde que não houvesse demissões. As negociações duraram cerca de dois meses e a produção da empresa chegava a um terço daquela realizada no início do ano. Devido a pressões internas e externas, o presidente Kiichiro Toyoda (considerado um dos idealizadores da produção *Just-In-Time* na Toyota), o Vice-Presidente Kumabe e o diretor Kohachiro Nishimura pediram demissão de seus cargos. A greve chegou ao fim em junho de 1950 sem grandes vitórias por parte dos trabalhadores: houve 2.146 demissões voluntárias, restando 5.994 trabalhadores na empresa.

Em abril de 1950, a Toyota criou uma divisão independente de vendas, a *Toyota Motor Sales Co., Ltd.* (TMS) que, posteriormente, seria a responsável pelas atividades de exportação da empresa. A criação desta divisão ocorreu após uma série de restrições às empresas automobilísticas japonesas terem chegado ao fim. Basicamente, estas restrições diziam respeito à regulação sobre os preços, à distribuição dos produtos, e à regulação sobre matérias-primas como ferro e aço. Dois meses mais tarde, a Toyota recebeu por parte do exército dos Estados Unidos um pedido de 1.000 caminhões para serem utilizados na Guerra da Coréia. Tratou-se da primeira atividade de exportação em grande escala da Toyota, que a partir deste ano, passou a ter condições de evitar a falência da empresa, registrando lucros.

A grande demanda por caminhões e utilitários trouxe a possibilidade, então inédita, da inserção da Toyota em um mercado externo de veículos, até então dominado por

grandes empresas norte-americanas<sup>4</sup>. Para poder competir nesse mercado, a Toyota elaborou um plano de reestruturação que deveria ser cumprido em cinco anos, priorizando a qualidade dos veículos. Neste contexto, foi criado o utilitário Modelo BJ, mais tarde conhecido como *Land Cruiser*, ou Bandeirante, como ficou conhecido no Brasil. Ainda que a produção de carros correspondesse somente a 11,5% da produção total de 1951, o veículo de passeio Modelo SF foi criado, dando início à produção moderna de carros na Toyota em grande escala.

Assim como a aquisição de tecnologia para a produção de veículos, a qualidade foi algo priorizado pelas empresas automobilísticas japonesas no período. No contexto de ocupação das Forças Aliadas, em 1946 foi criada a *Japan Union of Scientists and Engineers* (JUSE), cujos objetivos eram justamente eliminar o atraso tecnológico da indústria japonesa no Pós-Guerra. Após uma visita realizada em 1947, *W. Edwards Deming*, considerado então um dos principais conhecedores de procedimentos estatísticos no controle de qualidade no Estados Unidos, voltou ao Japão em 1950 para difundir seus métodos. Da mesma forma, *Joseph M. Duran*, que havia trabalhado junto com *Deming* para o exército durante a Segunda Guerra, realizou uma série de palestras em 1954. Posteriormente, na década de 1960, *Kaoru Ishikawa*, membro da JUSE, sistematizou práticas que na literatura ficaram conhecidas como “Círculos de Controle da Qualidade” e “Controle de Qualidade Total”, elementos de gestão da produção difundidos na indústria japonesa a partir da década de 1960, quando a própria Toyota passou a adotá-los. (Turchi,1997).

Somente após o Tratado de Paz assinado em São Francisco, em 1951, o Japão foi reconhecido internacionalmente como uma nação com governo independente. Até esse ano, a maior parte das políticas de desenvolvimento industrial esteve sob restrição da

---

<sup>4</sup> Segundo McCraw (1997), em 1955 a General Motors, a Ford e a Chrysler dispunham juntas, de cerca de 95% do mercado de veículos nos Estados Unidos. As empresas norte-americanas, no total, concentravam cerca de 60% da produção mundial.

ocupação das Forças Aliadas (1945-52). Este cenário de restrição aos fabricantes teve fim em 1955 com o plano de estímulo à criação de carros de passeio populares, ou “*People’s car*”, promovido pelo MITI. Foi estimulada a fabricação de carros pequenos, com pouca potência e mais acessíveis à população, ou seja, adaptados às condições do país. Como aponta Gounet (1999), o sistema de produção norte-americano não poderia funcionar no Japão, ele teve que ser adaptado.

A demanda por automóveis no Japão era débil e diversificada, a população japonesa não possuía o padrão de vida dos norte-americanos e a produção em larga escala de poucos modelos não daria certo. Além disso, a configuração espacial do Japão era acidentada e restrita, os automóveis não poderiam ocupar muito espaço. Como a falta de espaço acarreta custos imobiliários, a produção não poderia ser feita nos moldes das imensas fábricas fordistas. Portanto, é na década de 1950, sob influência do MITI, que foi dado início ao processo de desenvolvimento de estratégias e adoção técnicas na produção automobilística japonesa de uma forma mais sistemática. Práticas estas que mais tarde configuraram aquilo o que foi denominado como “modelo” japonês de produção.

Com relação à organização política japonesa segundo os moldes impostos pelas Forças de Ocupação, o país retomou suas atividades comerciais internacionais e assinou novos acordos importantes, dando início à sua participação em organizações internacionais: Organização das Nações Unidas (ONU) em 1956; *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT); Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1964. Essa reorganização, aliada a fatores como o posterior crescimento da economia e o desenvolvimento de uma política industrial agressiva, contribuíram para a indústria automobilística japonesa realizar uma grande expansão. Em 1955 foram produzidos cerca de 22.000 caminhões no Japão. Em 1960, esse

número chegou a 224.000. Quanto aos carros de passeio, a sua produção cresceu nesse período de cerca de 20.000 unidades para 165.000.

Neste contexto mais geral é que podemos compreender a trajetória da empresa até o momento do início de suas exportações e da criação de unidades produtivas fora do Japão. Vale ressaltar que as empresas japonesas do setor automotivo na década de 1950 ainda iniciavam sua primeira experiência transnacional de investimentos. Até o ano de 1958, quando a Toyota chegou a o Brasil, a produção de veículos de passeio ainda não era o seu principal produto comercializado. A sua produção de carros somente ultrapassou a de caminhões e ônibus (incluindo jipes) em 1966, período em que o Sistema Toyota de Produção, ou toyotismo, passou a ser implementado de forma mais ampla nas plantas da empresa. Dessa forma, o empreendimento da empresa japonesa, apesar de ser considerado estrangeiro no Brasil, deve ser analisado com cautela, uma vez que o mercado externo de veículos ainda era uma novidade para a Toyota, ao contrário da realidade das empresas norte-americanas e européias. Em seguida, veremos como ocorreu a chegada da empresa ao Brasil no contexto do plano automotivo de Juscelino Kubitschek.

## **1.2 AS PRIMEIRAS EXPORTAÇÕES E A CRIAÇÃO DA TOYOTA DO BRASIL NO CONTEXTO DO PLANO AUTOMOTIVO DE JUSCELINO KUBITSCHKEK**

Com a fundação da Toyota Motor Sales em 1950, foi criada a Divisão de Exportações da empresa e as primeiras áreas de atividade comercial foram definidas: Sudeste Asiático, Oriente Médio, América Latina e Caribe (ver tabela 4). O empreendimento, no entanto, foi realizado sem grandes certezas de retorno, conforme registrado pela própria empresa:

Naquele período, no entanto, a Toyota não tinha certeza de quais eram as condições econômicas e de competição daqueles países, ou mesmo se havia restrições nas importações; É como se a TMS tivesse começado a exportar quase cegamente. A prioridade foi enviar funcionários para o exterior. Mesmo assim, no entanto, não foi algo fácil devido às severas restrições de saída para o exterior e também à quantidade de dinheiro que cada pessoa poderia levar do Japão. Além disso, logo após a TMS ter iniciado suas exportações, alguns dos países haviam iniciado um processo de desenvolvimento local. O desenvolvimento de mercados estrangeiros envolveu um processo de erros e acertos e dificuldades. (Toyota, 1988, p.159, tradução nossa).

**TABELA 4 - CRONOLOGIA DE EXPORTAÇÕES E ACORDOS DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS DA TOYOTA – 1947 - 1960**

<b>1947</b>	Outubro	Primeira exportação após a Segunda Guerra (Caminhões BM para Okinawa e carros de passeio Modelo SA para o Egito)
<b>1949</b>	Dezembro	Acordo de distribuição para Taiwan firmado com Ho Tai Company Ltd. Primeiro acordo de distribuição após a Guerra.
<b>1950</b>	Junho	Três modelos de caminhão Modelo SB exportados para a Costa Rica. Primeira exportação para a América Latina
<b>1950</b>	Julho	Pedido de 1.000 veículos para o Exército dos Estados Unidos
<b>1952</b>	Fevereiro	Exportação de 100 caminhões Modelo FXL para o Brasil
<b>1953</b>	Julho	Acordo de distribuição para El Salvador firmado com Distribuidora de Automoviles S.A.
<b>1955</b>	Outubro	Acordo de distribuição para Arábia Saudita firmado com Abdul-Latif Jameel Co. Ltd.
<b>1956</b>	Fevereiro	Acordo de distribuição para o Kuwait firmado com Mohamed Naser Al-Sayer & Sons Est.
<b>1956</b>	Fevereiro	Dois jipes <i>Land Cruiser</i> são exportados para a Venezuela
<b>1956</b>	Julho	Modelos Land Cruiser e outros são exportados para a Birmânia (Mianmar)
<b>1956</b>	Agosto	Primeiro jipe <i>Land Cruiser</i> é exportado para a Malásia
<b>1956</b>	Outubro	Acordo de distribuição para Jordânia firmado com Ismail Bilbesi & Co.
<b>1956</b>	Novembro	Primeiros seis jipes <i>Land Cruiser</i> são exportados para Porto Rico
<b>1956</b>	Dezembro	Acordo de distribuição para Dubai firmado com Al-Futtaim Motors
<b>1957</b>	Abril	Primeiros 12 modelos <i>Crown</i> são exportados para Etiópia
<b>1957</b>	Abril	Primeiros seis <i>Land Cruiser</i> são exportados para o Peru
<b>1957</b>	Junho	Primeiro Crown exportado para a Índia
<b>1957</b>	Agosto	Dois Crowns são exportados para os Estados Unidos
<b>1958</b>	Março	Acordo de distribuição para Havaí firmado com Service Motor Company
<b>1959</b>	Julho	Acordo de distribuição para Austrália firmado com Thiess Sales Pty., Ltd.
<b>1960</b>	Agosto	Acordo de exportação de CKD para o México firmado com Planta Reo S/A (finalizado em 1964)
<b>1960</b>	Setembro	Acordo de distribuição para Malásia firmado com Car Motor Bhd

Fonte: Toyota, 1988

O primeiro grande pedido de exportação após a criação da TMS, correspondente a 100 veículos do Modelo FXL foi feito pelo Brasil em 1952. Em 1955, após concluir que o país poderia ser um grande mercado para seus veículos utilitários, a Toyota enviou uma equipe para São Paulo para realizar estudos preliminares sobre o mercado brasileiro, em que já eram fabricados o *Jeep* e o *Land Rover*. Como o plano para a indústria automobilística de Juscelino Kubitschek havia decretado o fechamento do mercado brasileiro para a importação de veículos em 1956, a única forma de a Toyota entrar no Brasil seria através da instalação de uma fábrica.

Com relação ao Brasil, em 1956, quando foi instituído o plano que buscou a instalação de uma indústria automobilística nacional, praticamente todos os veículos eram importados como kits desmontados, os *Complete Knocked-Down* (CKD) ou semi-montados, os *Semi Knocked Down* (SKD). O plano automotivo concedeu um prazo de cinco anos para que a produção atingisse de 90 a 95% de nacionalização. A princípio, tal plano foi visto como extremamente ambicioso e não foi bem recebido pela maioria das empresas do setor, estas que poucos anos antes do plano automotivo ainda não haviam iniciado uma produção nacional de veículos. Como afirma Shapiro:

apesar das inconstantes condições globais, da escassez cambial crônica (a qual impunha restrições cada vez mais rigorosas sobre a importação) e dos projetos governamentais em prol de uma indústria nacional, nenhuma companhia se propôs a toma a dianteira sobre seus competidores e partir voluntariamente para um produção local em larga escala. A ameaça de total fechamento do mercado não era tomada com seriedade. Apesar de altamente rentável, o mercado brasileiro mostrava-se ainda muito pequeno para acomodar as economias de escala obtidas no setor.

(Shapiro, 1997, p. 28)

Cinco anos após o plano, em 1961, foi possível constatar que as empresas cederam às condições impostas pelo governo brasileiro e o índice de nacionalização dos veículos havia sido cumprido, o que tornou possível dar início à construção de uma indústria automobilística brasileira. Sobre estes acontecimentos, Shapiro (Idem) procurou demonstrar quais motivos teriam levado tal resistência das empresas a mudar em um período relativamente curto de tempo. A autora considera que, para tal tarefa, é necessário ultrapassar as análises dicotômicas que relacionam somente, por um lado, as variáveis de ordem econômica e política e, de outro, as políticas governamentais. Shapiro pretende chamar a atenção para uma estrutura de negociação mais complexa, que leve em conta os objetivos estratégicos das políticas governamentais e das empresas que excedam somente o investimento. Seria necessário incluir não somente o investimento, mas também a forma e o timing deste investimento, aliado, no caso brasileiro, à credibilidade na ameaça de fechamento de mercado.

Vale lembrar que, por fechamento de mercado compreende-se que o objetivo do governo brasileiro era obrigar as empresas a avançar em um índice de nacionalização até que não se pudesse mais retornar, ao menos em curto prazo. Isso se daria através de investimentos em atividades de montagem, motores e estamparia que garantissem a sobrevivência da indústria. O fechamento do mercado continuou sendo uma prática que conduziu o desenvolvimento da indústria até a década de 1980, quando esta encontrava-se defasada em termos tecnológicos e diante de um cenário econômico conturbado. Isso mudou com a abertura comercial da década de 1990, que criou um ambiente novo para as empresas automobilísticas, expresso de forma mais explícita com o Novo Regime Automotivo (Comin, 1998).

Mas, para Shapiro, o fechamento do mercado e as novas regras do jogo não foram aceitos de início pelas principais empresas automobilísticas de grande porte, como a

General Motors, a Chrysler, a Volkswagen e a Ford. Estas foram obrigadas a investir em um curto período de tempo, gerando impasses e incertezas acerca do plano brasileiro. O GEIA, por sua vez, não obteve um desempenho tão extraordinário quanto divulgado à época e esteve vulnerável a pressões por parte de Juscelino Kubitschek e por parte das empresas. Entretanto, por mais que a General Motors, a Chrysler, e a Ford não tenham de imediato elaborado planos de fabricação de veículos de passeio, o GEIA foi capaz de seguir o cronograma planejado e resistiu às tentativas de mudanças no programa, cumprindo as exigências de nacionalização e mantendo o controle cambial. Quanto aos casos mais emblemáticos de resistência ao plano, protagonizados pela Ford e pela General Motors, estas empresas posteriormente tiveram que enfrentar uma indústria já formada em sua ausência e buscar sua inserção no mercado.

A experiência brasileira foi um dos grandes planos de investimento da Toyota durante a década de 1950. Tratou-se, de fato, de um momento de expansão das atividades da empresa, seja no exterior ou no Japão. No mesmo ano em que a Toyota do Brasil foi criada, em 1958, também foi inaugurada uma nova unidade montadora, localizada a cerca de 2,5 km de seu escritório principal, na cidade de *Komoro*, província de Aichi. A unidade, chamada *Motomachi Plant*, foi planejada para fabricar veículos de passeio, com capacidade para produzir até 5.000 veículos por mês. Considerando a importância da empresa para a comunidade local, a prefeitura de *Komoro* decidiu mudar o nome da cidade para *Toyota City*.

Considerando a experiência do plano para a indústria automobilística de Kubitschek do ponto de vista das estratégias empresariais, é possível afirmar que na década de 1950 as grandes empresas já estavam inseridas em um mercado global em que a concorrência, especialmente entre as empresas norte-americanas e européias, acirrava a disputa pela inserção em novos mercados que coincidissem com políticas estatais favoráveis. Neste

período, a recém-reestruturada Toyota ainda ensaiava seus passos para uma política de investimentos estrangeiros. Restava, entre outros, consolidar a sua participação no mercado interno japonês de veículos, aumentar a sua capacidade de produção e assegurar a qualidade de seus produtos, como veremos mais adiante.

A estratégia de investimentos da Toyota no Brasil neste primeiro momento foi uma *forma* distinta de inserção se comparada às demais empresas, tanto pelo único tipo de produto proposto para fabricação (jipe) quanto pelo inédito empreendimento de uma empresa japonesa do setor em solos brasileiros. Vale lembrar que as atividades de exportação de automóveis no Japão possuíam ainda um caráter experimental<sup>5</sup>. Já as grandes empresas automobilísticas estavam inseridas em um mercado global e prezavam, ao contrário do que propunha o plano de Kubitschek, por investimentos a longo prazo e não estavam dispostas a lidar com o risco de um projeto de desenvolvimento nacional cujo *timing* vislumbrava uma rápida transformação no mercado interno. Para a Toyota, pelo contrário, o Brasil apresentava-se como um grande mercado em ascensão para seus produtos.

Dessa forma, a Toyota submeteu seu projeto ao GEIA em 1956, sendo aprovado em 1957. Nesse ano, a empresa havia produzido um total de 46.417 veículos, sendo 34.416

---

<sup>5</sup> Na tentativa de reerguer o país após a guerra com o apoio das Forças Aliadas, as novas políticas econômicas do governo japonês a partir da década de 1950 foram direcionadas e reguladas em grande parte pelo MITI (Ministry of International Trade and Industry), criado um ano através da dissolução do Ministério do Comércio e da Indústria. Seus objetivos iniciais (Gounet, 1999) eram estabelecer metas para a indústria japonesa, protegendo a produção nacional e estimulando a sua participação no mercado externo. Para isso, concedeu subsídios fiscais aos projetos nacionais e pretendeu racionalizar a indústria automobilística e o ramo de autopeças. Com a Guerra da Coreia, iniciada em junho de 1950, a indústria automobilística japonesa viu crescer as suas atividades para atender as demandas do exército norte-americano, o que incluía automóveis, motores, peças e reparos em veículos. No total, durante essa guerra, a indústria automobilística como um todo assinou contratos avaliados em cerca de US\$23 milhões com os Estados Unidos, o que contribuiu para revitalizar a economia do país. Em 1952, as tropas de ocupação deixam o Japão e, em colaboração com empresas estrangeiras, o MITI passou a produzir pesquisas para introduzir novas tecnologias na produção de automóveis, assim seria possível expandir a indústria local e mais tarde competir por fatias no mercado externo. Em março deste mesmo ano, o MITI criou a lei de estímulo à racionalização nas indústrias, concedendo crédito aos investidores, diminuindo impostos e taxas, estimulando a produção automotiva. Devido ao seu crescente sucesso, o MITI declarou a indústria automobilística como setor prioritário da economia. No entanto, era ainda necessário criar uma infra-estrutura para o setor automobilístico, visto que em 1956 apenas 2% das estradas do Japão eram pavimentadas e, em 1960, ainda não havia uma única autopista.

caminhões e ônibus, o que representou 74,15% do total. A Toyota do Brasil S.A, a primeira fabricante japonesa no Brasil, foi criada com capital 100% estrangeiro em janeiro de 1958 no bairro do Ipiranga, em São Paulo, inicialmente montando o veículo Bandeirante, através do sistema CKD. A produção local do veículo teve início em 1962, quando foi inaugurada uma nova unidade produtiva no município de São Bernardo do Campo.

De acordo com a própria empresa, a produção não obteve sucesso no início das atividades. Segundo ela:

Naquele tempo, havia poucos produtores de componentes em São Paulo e nos arredores que pudessem suprir os componentes necessários, deixando poucas opções a não ser contratar produtores de peças pequenas em locais afastados. Como resultado, os custos eram altos, a qualidade era abaixo do esperado e as entregas atrasavam. Além disso, estava em operação o controle de preço por parte do governo, o que levou a empresa ao déficit. O capital também era pouco e os empréstimos cresciam, fazendo com que a Toyota do Brasil entrasse em uma situação crônica de prejuízo.  
(Toyota, 1988, p.161)

Havia até mesmo a possibilidade de fechamento da unidade — como ocorreu no México em 1964 —, o que por decisões internas acabou por não ocorrer. O Brasil foi, portanto, a primeira experiência de montagem de veículos da Toyota fora do Japão, em um primeiro momento não obtendo sucesso em suas atividades. Em outros países, como nos Estados Unidos, a recepção também não havia sido satisfatória. Em 1961, um ano após iniciar o processo de exportação para o país, somente 12.000 veículos foram comercializados. Somente no final daquela década é que a Toyota se beneficiou de um mercado doméstico em expansão no Japão e de parcerias com outras montadoras, como a Hino e a Daihatsu e, em 1973, já exportava um total de 720.000 veículos.

As particularidades da Toyota do Brasil em seu primeiro momento de atividades devem ser consideradas, portanto, a partir da natureza do seu empreendimento. Tendo isso em vista, será possível sugerir também outros elementos que expliquem a também singular constituição das relações de trabalho dentro de sua fábrica, em São Bernardo do Campo. Até a década de 1990 o número de funcionários desta unidade não ultrapassava sequer mil trabalhadores e a presença do sindicato no interior da fábrica era modesta. Na década seguinte, veremos que esta situação mudará de forma considerável, através da criação de um comitê sindical de empresa e da criação de novos espaços para negociação. Antes disso, é útil caracterizar brevemente o desempenho da Toyota do Brasil durante a década de 1980 e 1990, especialmente no que se refere aos seus trabalhadores.

### **1.3 O PRIMEIRO MOMENTO DE ATIVIDADES DA TOYOTA NO BRASIL**

Na Toyota do Brasil os níveis de investimentos, de produção e de qualidade sempre estiveram abaixo dos padrões alcançados no país-sede da empresa. Entre 1959 e 1997 a unidade de São Bernardo do Campo produziu no total 93.880 veículos, o que representa cerca de 2% do que a Toyota produziu somente no ano de 1997. A unidade de São Bernardo do Campo possuía capacidade de produzir cerca de 6 mil veículos por ano em 1992, sendo que sua produção voltava-se totalmente para o mercado interno.

Desde a década de 1970 a Toyota planejava fazer investimentos no Brasil, seguindo a política de investimentos fora do Japão, que havia sido iniciada na década de 1960. Em 1970, comitivas da filial brasileira passaram a negociar a possibilidade de ampliação ou até mesmo da produção de novos veículos no Brasil. Durante essa década, os planos de investimentos foram postergados e as principais mudanças sofridas na unidade de São Bernardo foram, basicamente: a criação de unidades de fundição, forjaria; a implantação de alguns dos princípios do Sistema Toyota de Produção; a produção do Bandeirante com motor produzido pela Mercedes-Benz. Neste período, Taiichi Ohno, considerado o criador do toyotismo, visitou a unidade de São Bernardo do Campo com a missão de aprimorar a linha de produção local, considerada pela própria Toyota como defasada em termos tecnológicos e de gestão.

Em 1986, no auge do crescimento promovido pelo Plano Cruzado, a Toyota anunciou que possuía interesse em ampliar seus investimentos no Brasil, tanto em novas fábricas quanto em novos produtos. Entretanto, em função do insucesso do plano e da estagnação do mercado interno de veículos, a empresa desistiu dos investimentos. Somente em 1990 é que a Toyota adquiriu um terreno no município de Indaiatuba, onde hoje está instalada a sua montadora. Vejamos uma breve caracterização da Toyota do

Brasil em termos de emprego e relações de trabalho durante a década de 1980. Este cenário passará a se transformar na década posterior, especialmente a partir da reestruturação da Toyota no período do Novo Regime Automotivo, analisados no tópico seguinte.

Apesar da baixa participação da empresa no total da produção automobilística brasileira, durante a década de 1980 ela apresentou um desempenho relativo satisfatório, mas era uma das empresas que pagava o menor salário médio entre as montadoras do ABC Paulista. Em 1984 a Toyota foi responsável por 3% da produção de veículos da sua categoria (ver tabela 5), absorvendo apenas 0,4% da mão-de-obra ocupada na indústria automobilística brasileira. Mesmo com relação a São Bernardo do Campo, empregava apenas 0,7% da mão-de-obra ocupada na indústria automobilística (ver tabela 6).

Basicamente, o faturamento da empresa por trabalhador entre 1979 e 1984 cresceu a uma média de 121,5%. O faturamento da Toyota por trabalhador em 1985 era menor somente do que o da Scania. Já os salários eram 19,3% inferiores em relação à mesma empresa (DIEESE, 1985). Em relação ao total das montadoras de São Bernardo do Campo, o salário médio da Toyota em abril de 1985 era o menor, de forma que dentre os trabalhadores da Toyota 62,6% dos horistas e 62,9% dos mensalistas recebiam abaixo da média salarial do seu grupo.

Por conseqüência, o peso da folha de pagamento no faturamento da empresa era também o menor dentre as montadoras de São Bernardo do Campo. Enquanto na Toyota o peso era de 6,5%, na Volkswagen era de 11,3%, na Ford 8,7%, na GM 8,1%, na Mercedes-Benz 9,1% e na Scania 6,6%. Já a margem de lucro entre 1979 em 1990 foi em média de 38%.

**TABELA 5- PARTICIPAÇÃO DA TOYOTA NA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA – 1958 A 1984**

<b>CAMINHONETES - USO MISTO</b>				<b>UTILITÁRIOS</b>		
<b>Ano</b>	<b>Indústria Automobilística</b>	<b>Perua Toyota</b>	<b>Participação (%)</b>	<b>Indústria Automobilística</b>	<b>Jipe Toyota</b>	<b>Participação (%)</b>
1958						
a						
1978	710.172	1.951	0,3	223.459	6.132	2,70
1979	41.002	319	0,8	5.770	230	4
1980	34.360	495	1,4	5.631	308	5,5
1981	17.096	491	2,9	2.856	334	11,7
1982	23.214	321	1,4	3.100	348	11,2
1983	14.306	202	1,4	1.636	276	16,9
1984	15.497	156	1	1.076	396	35,8
<b>CAMINHONETES - CARGA</b>				<b>TOTAL (MODELOS COMPARÁVEIS)</b>		
<b>Ano</b>	<b>Indústria Automobilística</b>	<b>Pick up Toyota</b>	<b>Participação (%)</b>	<b>Indústria Automobilística</b>	<b>Toyota</b>	<b>Participação (%)</b>
1958						
a						
1978	609.656	13.100	2,1	1.543.287	21.183	1
1979	63.293	3.556	5,6	110.065	4.105	3,7
1980	75.549	3.507	4,6	115.540	4.310	4
1981	85.354	3.248	3,8	105.306	4.073	4
1982	103.874	2.020	1,9	130.188	2.689	2
1983	90.456	2.022	2,2	106.398	2.500	2
1984	112.826	2.738	2,4	129.430	3.290	3

Fonte: DIEESE, 1985

Com relação às jornadas de trabalho, a Toyota também era um caso à parte, apresentando a maior jornada de trabalho entre as montadoras. Os horistas trabalhavam 48 horas semanais e os mensalistas 41,5 horas semanais.

Essa situação se prolongou também até início da década seguinte. Conforme demonstra a tabela 7, dentre as montadoras estabelecidas em São Bernardo do Campo

em 1992, a Toyota é a que apresentava o menor salário médio para os trabalhadores indiretos (mensalistas) e a segunda com menor salário médio no caso dos trabalhadores diretos (horistas).

**TABELA 6– EMPREGO E PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA,  
TOYOTA, VOLKSWAGEN, MERCEDES, FORD E SCANIA – 1979-1984**

Emprego						
Ano	Toyota	Volkswagen	Mercedes	Ford	Scania	Total/Brasil
1979	416	42.559	18.484	22.347	2.747	123.712
1980	468	45.289	19.141	22.504	2.960	128.460
1981	450	36.218	18.559	20.554	2.877	113.817
1982	403	34.166	14.909	19.422	2.592	104.422
1983	393	34.128	11.414	21.620	2.137	101.418
1984	402	33.294*	12.186	22.376	2.189	99.500

Produção						
Ano	Toyota	Volkswagen	Mercedes	Ford	Scania	Total/Brasil
1979	4.105	525.703	58.943	170.875	3.363	1.127.966
1980	4.310	514.237	60.030	165.458	4.481	1.165.174
1981	4.073	295.303	49.001	125.155	3.585	780.883
1982	2.689	324.133	32.721	144.432	3.327	859.295
1983	2.500	341.354	22.255	166.101	2.289	896.462
1984	3.290	309.358*	29.311	179.643	3.373	654.663

Fonte: DIEESE, 1985

\* Incorporação da Volkswagen Caminhões Ltda

**TABELA 7 - SALÁRIO MÉDIO DAS MONTADORAS EM SÃO BERNARDO DO CAMPO – 1992 (EM DÓLARES)**

	<b>Toyota</b>	<b>VW</b>	<b>Ford</b>	<b>Mercedes-Benz</b>	<b>Scania</b>
Horistas	429	468	440	408	458
Mensalistas	974	1290	1278	1249	1207
Total	616	734	873	1.052	1.147

Fonte: DIEESE, 1992

Ainda segundo o DIEESE, no final da década de 1980 a Toyota reestruturou a sua classificação de cargos, reajustando-se ao mercado de trabalho do ABC e compatibilizando a sua estrutura funcional às demais montadoras de São Bernardo do Campo. Um aspecto curioso e que revela um sistema bastante particular da gestão de sua produção é a quantidade de degraus hierárquicos existentes na empresa, bem como a quantidade de funcionários que ocupam cargos de comando. De um total de 714 funcionários de todo as suas unidades no ano de 1985, havia 176 postos de chefia, o que resulta numa média de 3 trabalhadores para cada chefe, sendo que 410 deste total eram trabalhadores manuais (ver tabela 8).

---

**TABELA 8 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA TOYOTA DO BRASIL\* – 1979 - 1992**

---

<b>Ano</b>	<b>Empregos</b>
1979	416
1980	468
1981	450
1982	403
1983	393
1984	402
1985	410
1986	410
1987	531
1988	551
1989	650
1990	703
1991	790
1992	784

---

Fonte: DIEESE, 1992

\*Estão excluídos funcionários administrativos

O alto grau de hierarquia, a média salarial baixa e as condições de trabalho observados na Toyota do Brasil durante a década de 1980 nos fazem indagar sobre a atuação sindical dentro da empresa. Do ponto de vista político, no ABC Paulista o sindicalismo metalúrgico emergia no cenário nacional enquanto um dos principais instrumentos de organização coletiva dos trabalhadores e, nas fábricas, as conquistas indicavam uma ampliação de um espaço democrático e representativo, a exemplo da criação das comissões de fábrica. No entanto, somente em 1985 é que ocorreu a primeira greve em 27 anos na Toyota do Brasil, acompanhando um movimento mais amplo reivindicações de trabalhadores do setor privado. Noronha registrou 1.102 greves entre 1985 e 1989, o segundo maior período de greves da história do país, segundo palavras do autor:

Em 1985, mais do que em qualquer outro ano, inúmeros segmentos realizaram sua primeira greve, inaugurando o que chamamos aqui de “auge do ciclo”. Acelerou-se o processo de incorporação e diversificação das categorias envolvidas no movimento, tanto no setor privado como público. (Noronha, 2009, p. 133)

Nesta greve da Toyota, as principais reivindicações foram, segundo reportagem do jornal Notícias do Dia, do departamento de imprensa da Volkswagen, de 5 de fevereiro de 1985:

- Aumento real de 20% nos salários;
- Criação de comissão de fábrica;
- Equiparação salarial;
- Fim da mão-de-obra de terceiros;
- Fim das horas extras;
- Estabilidade no emprego;

Naquele período, a Toyota não negociava as greves através do sindicato, mas apenas com um grupo de quatro trabalhadores, o que dificultou a realização de um acordo. A greve terminou sem grandes resultados para os trabalhadores. A resistência nas negociações com o sindicato dos metalúrgicos do ABC perdurou até o início da década de 1990, segundo um entrevistado:

Em 1989 nós estávamos em uma campanha salarial, as fábricas estavam paradas, a proposta de acordo foi rejeitada, e uma das fábricas que não estavam em greve era a Toyota. E foi feita uma passeata do paço municipal até a Toyota no sentido de pegar todo esse corredor da Avenida Piraporinha e chamar os trabalhadores que estavam trabalhando para aderir à greve.

Fomos na porta da Toyota e eles estavam trabalhando. Foram milhares de trabalhadores que ficaram na porta da Toyota e ela acabou dispensando seus trabalhadores. No que o pessoal desceu aqui essa rua abaixo, começou a haver um confronto entre os trabalhadores e a polícia militar. Até esse momento, o grau de dificuldade de entrar na Toyota era muito grande. A Mercedes parava, a Scania, a Volkswagen, só a Toyota não fazia greve. Esse movimento foi de fora para dentro(...). A participação começou por volta de 1991, 1992. Através de dois ou três cipeiros que o sindicato começa a levar uma mensagem para dentro da fábrica. Em 1993 a gente consegue eleger um diretor do sindicato dentro da fábrica. A partir da eleição dele dentro da fábrica, começa um processo de aproximação.

Do ponto de vista da organização sindical dentro da empresa, o que se observa é uma atividade sindical que até 1990 pouco expressou a tendência mais geral do sindicalismo do ABC. As formas de gestão da produção na Toyota de São Bernardo do Campo também pouco refletiam a tendência de aplicação generalizada do toyotismo na indústria, uma vez que esta planta era dedicada à fabricação de um único veículo, em pequenas quantidades.

O debate sindical será o foco da discussão no capítulo 3. A seguir, procuro caracterizar o cenário de mudanças da década de 1990 na indústria automobilística. Isto será útil para compreender o contexto da instalação da segunda unidade produtiva da Toyota no Brasil, momento em que a organização sindical na Toyota tomará novos rumos.

## **CAPÍTULO 2. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA SOB O CONTORNO DE MUDANÇAS**

Neste capítulo, procuro caracterizar brevemente os três grandes acontecimentos que caracterizaram a nova dinâmica industrial automotiva dos anos 1990: a abertura comercial, as câmaras setoriais e o Novo Regime Automotivo. O contexto que abarca estes eventos é central para compreender de que forma as relações de trabalho foram reconfiguradas, se comparadas a um período anterior quando os sindicatos emergiram no contexto político e social como um catalisador de demandas localizado no seio da economia nacional: a indústria automobilística.

O Brasil dos anos 1980 revelava-se portador de um parque industrial ultrapassado com relação aos países centrais, necessitando incorporar novos elementos à produção, como tecnologia, melhoria da qualidade e aumento da produção. Na década de 1990, novamente este segmento da indústria emergiu no âmbito da produção como um passaporte para a modernização da economia do país. Desta vez, acompanhada pelo discurso da “reestruturação” e pela disseminação de um vocabulário extenso intimamente ligado às novas tecnologias, às novas formas de gestão da produção e aos novos encadeamentos produtivos: *Just-In-time*, *Kanban*, *Kaizen*, Círculos de Controle de Qualidade, flexibilização, multifuncionalidade, *lean production*.

Esse ressurgimento da indústria automobilística no cenário de debates sobre políticas industriais revela um conjunto multifacetado de medidas que afetaram a indústria automobilística de várias formas, sendo necessário realizar um breve histórico dos principais eventos, especialmente de ordem política durante o início da década de 1990. O novo ciclo de investimentos no setor passava a surgir de iniciativas de regulação governamental, mas agora de forma distinta. Em um primeiro momento, no

início da década de 1990, o objetivo maior era resgatar o setor de uma estagnação que perdurava há pelo menos dez anos. Já em um segundo momento, o Estado novamente traçava rumos para a indústria automobilística, mas desta vez privilegiando fortemente as montadoras, desequilibrando relações de cooperação anteriormente construídas com trabalhadores e a indústria nacional.

Esta breve caracterização do contexto da indústria automobilística da década de 1990 nos servirá de base para discutir as transformações relacionadas mais especificamente ao universo do trabalho e ao sindicalismo. Isto porque a literatura sociológica parece convergir sobre o fato de que as rápidas mudanças, a exemplo do intenso processo de reestruturação produtiva atingiu os principais setores da atividade econômica na região do ABC Paulista. Os sindicatos e órgãos públicos passaram a ser desafiados pelos custos econômicos da abertura comercial rápida, sob condições de intensa crise econômica interna. Como afirma Guimarães, sobre a região do ABC Paulista: *“Como resultado dessa mudança, os anos 90 mostram uma tendência clara à redivisão do papel dos grandes setores da atividade produtiva no que tange à sua capacidade de gerar empregos formais”* (Guimarães, 2003, p. 22).

## 2.1 A ABERTURA COMERCIAL DA DÉCADA DE 1990

Do ponto de vista das políticas governamentais, o Novo Regime Automotivo constituiu-se — assim como o plano para a indústria automobilística de Kubitschek —, enquanto uma política industrial setorial voltada para atração de empresas, ou ainda, utilizando a expressão de Bedê (1997), tratou-se de um exemplo de *targeting* industrial. Neste sentido, a literatura sobre o tema é convergente em afirmar que houve um movimento de abertura comercial no mercado brasileiro a partir de década de 1990, e somente a indústria automobilística e a de informática se desenvolveram sob regimes específicos de proteção governamental.

Como dito no tópico anterior, a política de fechamento do mercado brasileiro de automóveis continuou sendo colocada em prática pelo governo até o final da década de 1980. Durante essa década, a indústria automobilística ficou praticamente estagnada e produziu, em média, cerca de um milhão de unidades e, destes, cerca de 700 mil foram comercializados por ano. Ainda segundo Bedê (1997), a crise nas vendas internas se acentuou ainda mais no segundo semestre de 1991, em decorrência da aceleração dos reajustes dos preços dos veículos, das restrições aos financiamentos e da proibição da criação de novos consórcios.

O curioso é observar que essa especial atenção dada à indústria automobilística a partir da década de 1990 revela um contraste, se considerarmos a abertura comercial em curso justamente no mesmo período. Segundo Comin:

cumpre frisar que a especificidade do setor automobilístico no contexto da política industrial brasileira nos anos 90 está justamente no fato de este setor ter tido uma política própria, no momento em que o país estava abandonando sua forte tradição de políticas setoriais em prol de políticas de corte horizontal, que se pretendem inespecíficas do ponto de vista setorial.

(Comin, 1998, p.28)

Ou seja, a abertura comercial brasileira não foi linear e homogênea durante o período. Ela foi expressa com mais vigor em fevereiro de 1991 durante o governo Collor (1990-1992), especialmente através da reforma tributária, foi um dos fatores relevantes na determinação das mudanças recentes na indústria automobilística brasileira da década de 1990 (De Negri, 1998), criando um ambiente novo para as empresas automobilísticas. Outro fator de grande importância, foi a criação das câmaras setoriais e os Acordos Automotivos delas resultantes, que proporcionaram uma significativa expansão na demanda doméstica, estagnada durante a década de 1980.

A implementação do Plano Real em 1994 também foi acompanhada de uma aceleração na redução de tarifas. Comin (2003), afirma que a média das tarifas nominais passa de 105% no período 1985/88 para 34% entre 1989/93 chegando a 13,4% no triênio 1994/97. Em 1999 ela foi de 10,75% e em 2001 de 11,12%. No entanto, o setor automotivo foi uma das exceções: em 1995 as alíquotas de importação passaram a crescer devido ao Novo Regime Automotivo como forma de proteção aos competidores externos. A tabela 9 abaixo, referente à evolução das alíquotas do imposto de importação de automóveis nos permite visualizar as suas oscilações. Em maio de 1990 a alíquota era de 85%. Em setembro de 1994, havia sido reduzido para 20%. Já em 1995, esta volta crescer e volta a uma média próxima ao do início da década, tendo como consequência um aumento real de cerca de 16% no preço dos veículos.

**TABELA 9 - EVOLUÇÃO DAS ALÍQUOTAS DO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO DE AUTOMÓVEIS, 1990-1997**

<b>Data da Alteração da Alíquota</b>	<b>Alíquota do Imposto de Importação (%)</b>	<b>Legislação que Alterou a Alíquota</b>
Alíquota vigente em jan./90	65	Port. no 259/90 do MEFP
Maio de 1990	85	Port. no 58/91 do MEFP
Fevereiro de 1991	60	Port. no 135/92 do MEFP
Fevereiro de 1992	50	
Outubro de 1992	40	
Julho de 1993	35	Port. no 506/94 do MF
Setembro de 1994	20	Decreto 1391/95 do MF
Fevereiro de 1995	32	Decreto 1427/95 do MF
Março de 1995	70	
Janeiro de 1997	63	

Fonte: De Negri, 1998, p.9

A abertura comercial brasileira também foi acompanhada de um processo de integração regional tendo em vista principalmente a criação de um intercâmbio que tornaria possível criar condições para uma efetiva integração produtiva entre países da América do Sul, habilitando a indústria automobilística regional inserir-se no circuito produtivo globalizado (Vigevani e Veiga, 1997). Isto significa que a dinâmica da indústria automobilística não poderia mais ser compreendida sem considerar os condicionantes regionais do comércio globalizado, que passava a caracterizar as estratégias das grandes montadoras. Dessa forma, foi assinado o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento entre Brasil e Argentina, um acordo bilateral fixando como meta o estabelecimento de um mercado comum, no qual outros países latino-americanos poderiam se unir, o que de fato ocorreu em 1991 com a adesão do Paraguai e do Uruguai, dando origem ao Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Sumariamente, os impactos do acordo bilateral para o setor automotivo e da abertura externa obrigou as montadoras a modernizar as tecnologias do processo de produção visando assim se adequar às tendências mundiais. Isto significa que o modelo de industrialização até então baseado no mercado cativo passou a ser pensado em termos regionais e, posteriormente, globais<sup>6</sup>. O complexo automotivo brasileiro, defasado em termos tecnológicos se comparados aos modelos das matrizes mundiais, agora enfrentava as novas exigências colocadas pela regionalização e pela expansão global em termos de competitividade. Abriu-se, portanto, a possibilidade de articulação entre mercado interno e externo que, em períodos anteriores, era bastante restrita.

---

<sup>6</sup> Para mais informações sobre políticas industriais do setor automotivo, ver Bedê, Marco Aurélio. “A política automotiva nos anos 90” e Vigevani, Tullo & Veiga, João Paulo Cândia. “A integração regional no Mercosul”, In: Arbix & Zilbovicius, *De JK a FHC – A reinvenção dos carros*. Scritta, 1997.

## 2.2 A EXPERIÊNCIA DAS CÂMARAS SETORIAIS

A indústria automobilística brasileira durante a década de 1980 já ensaiava movimentos de reestruturação produtiva setorial frente à crise econômica da chamada “década perdida”: Em 1981, a produção de veículos apresentou uma queda de cerca de 33% com relação ao ano anterior e o emprego nas montadoras apresentou queda de 30% no mesmo período. Os investimentos das montadoras, por sua vez, cresceram 32% entre 1980 (US\$ 519.667) e 1981 (US\$ 670.710) (Cardoso, 2000), representando estratégias de direcionamento de parte da produção para o mercado externo. Ou seja, estes investimentos buscaram maior penetração no mercado externo (em média 22% das vendas totais de veículos entre 1980 e 1985) priorizando a qualidade dos produtos e novas tecnologias brandas incidentes. Cardoso afirma que tais investimentos foram suficientes apenas para “*sustentar vendas externas defensivas e excepcionais*” (Idem, p. 43).

A reação das montadoras com relação a esse novo contexto foi visar a sua sobrevivência a longo prazo e, nesse sentido, a experiência da Câmara Setorial Automotiva<sup>7</sup>, iniciada em 1991, recebeu grande atenção por parte das empresas, do Estado e dos trabalhadores, espantando as previsões mais pessimistas. Tal experiência foi abandonada no ano de 1995, no início do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso. No entanto, devido à sua importância para o desenvolvimento da indústria automobilística e para ação sindical, é útil caracterizar os seus principais acontecimentos.

---

<sup>7</sup> As Câmaras Setoriais — criadas em 1989 e desativadas em 1995 — foram um arranjo institucional que teve como objetivo promover a discussão de medidas de política industrial setorial, a serem promovidas pelo governo federal. Para mais informações sobre a Câmara Setorial da Indústria Automobilística ver Arbix (1997) e Anderson (1999).

A experiência institucional das câmaras setoriais revelou novas formas de relacionamento entre Estado e sociedade com o objetivo de elaborar e implementar políticas públicas como uma alternativa ao desfavorável cenário econômico da década de 1990 que atingia, entre outros, o setor. Isto não significa que deixaremos de considerar todo o histórico de importantes ações sindicais que ocorreram a partir do final da década de 1970 em São Paulo e no ABC Paulista, mas que a prioridade deste trabalho é se debruçar sobre as recentes formas de atuação sindical a partir da década de 1990.

Para o movimento sindical deste período em questão, a participação nas Câmaras representou uma novidade, uma vez que nela foi estabelecido o sistema regulador tripartite do mercado e da produção, possibilitando uma postura cooperativa nas relações entre capital e trabalho em um setor onde, historicamente, o conflito se encontrava em primeiro plano. Segundo, porque argumento que, para os objetivos desta pesquisa, isto corresponde às primeiras mudanças nas práticas do sindicalismo metalúrgico do ABC a partir do chamado “novo sindicalismo” e da criação da CUT (Central Única dos trabalhadores) no ano de 1983<sup>8</sup>. Como afirma Carlos Augusto Gonçalves Jr., então diretor-executivo do Departamento de Estudos Sócio Econômicos e Políticos (Desep) da CUT:

Depois de quase dez anos de existência da CUT, no último congresso fez-se uma avaliação de que, mesmo ela tendo tido um papel decisivo na transição política do país, como organismo maior de representação dos interesses dos trabalhadores, o fato é que a forma de atuação sindical que predominou nos anos 80, assentada em uma prática defensiva, estava sendo colocada em

---

<sup>8</sup> Além da Câmara Setorial Automotiva, várias foram as ações do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC visando interferir nos processos de reestruturação produtiva durante a década de 1990. Entre elas, podemos citar o Acordo Emergencial do Setor Automotivo, a Câmara Regional do Grande ABC e o Programa Nacional de Renovação e Reciclagem da Frota de Veículos (Conceição, 2008). No entanto, para os objetivos desta pesquisa, a experiência da Câmara Setorial Automotiva é considerada a mais importante.

xeque pela crise. Tratava-se, portanto, de rever essa forma de ação sindical, e enfrentar a crise adotando uma linha de atuação propositiva.

(Gonçalves Jr. In: Werneck; Oliveira; Gonçalves Jr; Vaz, 1994, p. 13).

Para Arbix (1997), as câmaras representaram laços mais democráticos através de uma relação cooperativa entre capital e trabalho:

Ainda que limitada a um setor econômico, a câmara automotiva mostrou concretamente a possibilidade de construção de uma nova ordem industrial, a partir da consolidação de um inédito sistema regulador tripartite do mercado e da produção. Em um raro interregno na procissão de desencontros que a nossa história institucional revela, democracia e economia conseguiram dialogar a partir da configuração de novos mecanismos setoriais *de governance* (Arbix, 1997, p.471)

Para outros autores, entretanto, a participação dos sindicatos nas câmaras setoriais é vista como um deslocamento do centro da arena política brasileira. Para Cardoso (2003), o sindicalismo saiu do confronto aberto e se viu induzido a dialogar com empresários e governo, seja aderindo ao discurso oficial, como fez a Força Sindical, seja tentando demarcar uma posição, como fez a CUT. Para o autor, o resultado da experiência das câmaras foi que isso significou a indiferenciação entre capital e trabalho.

O objetivo desta pesquisa não é definir qual interpretação é a mais adequada para analisar as transformações na ação sindical do período, e sim analisar, de forma concreta, quais foram as estratégias sindicais que tomaram forma frente às dificuldades de geração de emprego, à mobilização das bases e às mudanças nas relações de trabalho. Trata-se de uma vigorosa discussão em aberto sobre o que significou a mudança da

posição de um sindicalismo, anteriormente mais combativo, para um sindicalismo de negociação. Cabe ressaltar que são posições heterogêneas que refletem a riqueza do objeto em discussão, sendo possível, portanto, considerar a pluralidade de interpretações. Como diria Weber (2006), não é possível pensar a pesquisa social sem que esta seja baseada em interesses arraigados na sociedade — e esse interesse é sempre um valor.

As câmaras setoriais foram uma experiência de relativo sucesso para os atores envolvidos, havendo até os dias atuais, no governo Lula, uma pauta de debates sobre a sua reativação. Em 2009, Sérgio Nobre, atual presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, se reuniu com o presidente Lula para discutir um pacote de medidas para a cadeia automotiva, e a principal proposta consistiu em repetir a fórmula da Câmara Setorial Automotiva, que foi descartada por Lula. Segundo matéria do jornal Valor Econômico publicada no dia 21 de janeiro de 2009, para Sérgio Nobre:

Todo o debate até o momento foi emergencial e pontual. Na câmara setorial, poderemos pensar em medidas para agora e para o futuro (...) A câmara pode surgir independentemente do governo federal. É claro que a participação da União dá um peso maior.

As câmaras, sumariamente, foram um arranjo institucional para a definição, elaboração e implementação de política industrial no Brasil, tendo destaque a participação dos trabalhadores via sindicatos das categorias. No setor automotivo, esta experiência durou efetivamente de dezembro de 1991 a fevereiro de 1995, período em que foram elaborados três acordos que, como mostraremos adiante, tiveram impactos positivos para este setor da indústria. Segundo Anderson (1999), houve pouco consenso por parte dos governos sobre o papel que as câmaras deveriam cumprir, o que permite verificar mudanças em sua estrutura desde a sua elaboração, em 1988 durante o governo

Sarney (1985-89), à sua extinção, em 1995 pelo governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

O planejamento das câmaras setoriais está remete ao Decreto nº 96.056, de 19 de maio de 1988 que reorganizou o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI) e estabeleceu, no seu artigo 7º, que o presidente do CDI instituiria na Secretaria Especial de Desenvolvimento Industrial (SDI) câmaras setoriais constituídas por representantes de órgãos governamentais e da iniciativa privada para elaborar propostas de políticas e de programas setoriais. A sua criação obedeceu à Resolução SDI nº 13, de 12 de julho de 1989, com o objetivo de elaborar diagnósticos de competitividade setorial, identificar as causas das distorções existentes e indicar as estratégias para seu equacionamento. Ou seja, tratou-se de uma nova política industrial que expunha objetivos do governo federal na busca por estratégias de modernização. Mas, na perspectiva de Anderson (Idem), durante o governo Sarney as câmaras setoriais tiveram como ponto central das suas discussões o problema do combate à inflação, correspondendo, portanto, a um arranjo inicialmente bipartite (entre Estado e empresários) para criar mecanismos de negociação acerca de reajustes de preços.

Já no governo Collor (1990-92) as Câmaras foram substituídas em um primeiro momento pelos Grupos Executivos de Política Setorial (GEPS), que não obedeciam ao critério de representatividade de seus participantes e nem mesmo constava uma agenda de debates. Sendo assim, a Lei nº 8.178, de 1º de março de 1991, estabeleceu as câmaras setoriais como organismos de análise de custos e preços de cadeias produtivas, que seriam compostas por representantes do governo, dos empresários e dos trabalhadores. Em abril, o então presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, Vicente Paulo da Silva foi convidado pelo governo para participar das câmaras, evidenciando que estas haviam adquirido uma inédita formação tripartite,

que resultou em uma diferença qualitativa para esse arranjo institucional em relação à sua versão anterior no governo Sarney.

Observa-se, assim, que as atividades das câmaras setoriais foram ampliadas e, posteriormente, em junho de 1991, foi definida uma política de preços para produtos e serviços para cada setor envolvido nas Câmaras através da Portaria MEFP nº 463. Já em agosto do mesmo ano a Portaria MEFP nº 762, houve uma grande mudança: foi atribuída à Secretaria Nacional de Economia (SNE), coordenada por Dorothea Werneck, a definição da competência e abrangência das Câmaras Setoriais e a designação de seus membros.

Sobre este contexto, Dorothea Werneck, então secretária da economia, afirma que havia até então uma situação de negociação entre Estado, empresas e trabalhadores pouco favorável para a recuperação do setor automotivo:

Todos se lembram muito bem que havia uma briga generalizada no setor. A começar pelo presidente que falava que carro no Brasil era carroça. Havia um problema de relacionamento entre as montadoras e a indústria de autopeças, as primeiras reclamavam que estavam com carros parados no pátio por falta de peça. Os trabalhadores obviamente tinham também as suas reivindicações, seus movimentos de paralisação. (...)

Essa situação começou a mudar, na minha avaliação, a partir daquela missão comandada pelo Vicentinho aos Estados Unidos para discutir o fechamento da fábrica de motores da Ford. Chegando lá eles tomaram contato com a situação da indústria automobilística americana, que era péssima. A indústria americana, muito mais bem estruturada que a indústria brasileira, tinha passado por uma grave crise em função da concorrência internacional. Como é que ficaria a nossa indústria, então? Esse quadro foi colocado pelos trabalhadores na Câmara Setorial em dezembro, e houve imediatamente uma manifestação de todos com a mesma preocupação. Foi nesse momento que nós sentimos que houve uma mudança de postura. (Werneck, In: Werneck; Oliveira; Gonçalves Jr; Vaz, 1994, p.5)

### 2.2.1 O PRIMEIRO ACORDO

Contrariando as posições da CUT estabelecidas no 4º Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores (CONCUT), o sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo iniciou a sua participação nas câmaras, período em que também foi firmado o primeiro acordo setorial do complexo automotivo. O primeiro acordo foi criado em dezembro de 1991 e assinado em 26 de março de 1992 contando com seminários temáticos voltados para debater a situação do setor, denominados “Seminários sobre Reestruturação e Modernização do Setor Automotivo Brasileiro”. Os principais diagnósticos apresentados pelos seminários em dois meses de discussão foram resumidamente os seguintes, segundo Anderson (1999):

- a) que o setor havia apresentado forte tendência de redução de produção e vendas durante toda a década de 80;
- b) que a relação entre empresários, trabalhadores e governo era cronicamente negativa e que todos os agentes perdiam com o fraco desempenho do setor;
- c) dada a rápida modernização das indústrias automobilísticas japonesa e coreana, caso não fossem adotadas providências para modernização e reestruturação do setor no Brasil, este seria inevitavelmente sucateado.

O Primeiro acordo realizado em Brasília envolvendo as principais empresas do setor automotivo e sindicatos então estabeleceu os seguintes objetivos (Arbix, 1997):

- a) Redução de 22% no preço dos automóveis e veículos comerciais leves, através de redução de alíquotas, margem de lucro das empresas e autopeças;
- b) Manutenção do nível de emprego e correção mensal dos salários;
- c) Relançamento do sistema de consórcios para compra de veículos;

- d) Prorrogação da data base de 1º de abril para 1º de julho de 1992;
- e) Criação de grupo de trabalho para discutir o contrato coletivo de trabalho;

Estes objetivos foram buscados de forma inclusiva, uma vez que as Câmaras Setoriais — em especial a Câmara Setorial da Indústria Automobilística — foi capaz de incorporar sindicatos de trabalhadores nos centros de decisão das políticas industriais para o desempenho da economia, o que não significa a ausência de conflitos com relação às propostas enviadas por cada grupo de interesse. Os resultados deste primeiro acordo foram positivos se considerarmos a situação enfrentada pelo setor automotivo: o plano de demissões nas montadoras foram suspensos e os salários dos trabalhadores passaram a ficar protegidos da inflação. Com relação ao mercado interno, os preços atingiram a redução de 22% e as vendas em abril de 1992 registraram alta de 142% com relação ao mês anterior.

Como os diagnósticos da câmara apontavam, o desempenho da produção do setor durante a década de 1980 registrou-se estacionada em torno de 1 milhão de veículos anuais, interrompendo uma trajetória de crescimento desde a década de 1950 (Arbix, 1997; Conceição, 2008). As vendas no mercado interno também acompanharam essa estagnação, e entre 1983 e 1993 foram vendidos em média 700 mil veículos.

Esse cenário nada favorável ao setor automotivo atingia diretamente a região do ABC Paulista em termos econômicos: as demissões ocorriam em uma média mensal de 1.700 e a luta sindical mostrava sinais de cansaço, não conseguindo impedir, apesar do esforço, o fechamento da fábrica de Ford Tratores (Arbix, 1997). Segundo o Boletim DIEESE de maio de 1991, de fevereiro de 1990 a fevereiro de 1991 o nível de emprego registrou uma queda de 14% , ocorrendo a desativação de 20.1074 postos de trabalho.

### 2.2.2 O SEGUNDO ACORDO

Em julho de 1992, ficou definido que o Primeiro Acordo seria estendido até 31 de dezembro de 1992, o que marcou o encerramento dessa primeira fase de negociações. A novidade no Segundo Acordo foi que as câmaras setoriais atuariam em conexão com a Comissão Empresarial de Competitividade (CEC), posteriormente substituída pelo Conselho Consultivo Empresarial de Competitividade (Concec). Foram definidas então como parte de um conjunto de fóruns de negociação que visavam formular e implementar políticas de competitividade industrial. Em agosto desse ano, iniciou-se o processo de impeachment do presidente Collor, o que prejudicou o andamento das câmaras, que ficaram paralisadas diante da crise institucional que se instalou.

Somente em novembro de 1992 as discussões sobre a Câmara Automotiva foram retomadas e, com a posse da presidência por Itamar Franco em dezembro de 1992, a coordenação das Câmaras Setoriais foi atribuída ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). Em fevereiro de 1993, foi assinado o Segundo Acordo, cujas metas foram basicamente:

relativas a impostos, condições de financiamento de veículos, redução das margens de lucro da cadeia produtiva, questões trabalhistas e relativas a tecnologia e qualidade. Esse acordo se beneficiou dos resultados positivos do primeiro, tanto para a produção quanto para as questões trabalhistas. O segundo acordo do setor automotivo definiu metas de produção e investimento, além de incluir também cláusulas que já haviam sido discutidas no acordo anterior, como emprego, salários e preços. (Anderson, 1999, p. 19).

Com a repercussão positiva da Câmara Automotiva, o novo acordo também foi firmado por outras entidades sindicais, como a Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT, pelo Comando Geral dos Trabalhadores (CGT) e pela Força

Sindical. Esta inclusão de novos atores tornou ainda mais efetiva a participação dos trabalhadores nas propostas discutidas no âmbito da Câmara.

Entre os principais compromissos estabelecidos no segundo acordo, podemos citar as metas de produção de 1,2 milhão de veículos em 1993, a atração de 20 bilhões de dólares até o ano de 2000, a redução de 10% no preço final dos veículos e a criação de 91 mil novos empregos até o ano de 1995 (Arbix, 1997). Os resultados foram novamente positivos para o mercado interno de veículos e para o setor automotivo, cuja participação no PIB industrial passou de 8,6% no ano de 1991 para 11,0% no ano de 1992 e 11,7% no ano de 1993 (Fonte: ANFAVEA).

### 2.2.3 O TERCEIRO ACORDO

Durante a trajetória das câmaras, sempre houve uma *“indefinição do governo quanto à manutenção e às funções desse arranjo”* (Anderson, 1999, p. 42), dado a inexperiência dos atores envolvidos em lidar com seu formato de negociação tripartite. Por parte do Estado, isto pode ser evidenciado através dos diversos ajustes feitos à própria estrutura das Câmaras.

Em novembro de 1994, mais uma mudança com relação às atribuições das câmaras setoriais é instituída através da criação do Grupo Interministerial Coordenador das Câmaras Setoriais (GICS), com o objetivo de definir critérios para a instalação de câmaras e de acompanhar o funcionamento e o desempenho dos programas de reestruturação por elas desenvolvidos. Nessa portaria, as Câmaras Setoriais são definidas como parte das políticas de reestruturação industrial e de estabilização, representando um instrumento importante de reestruturação produtiva do país, conduzindo à sua maior competitividade. Por parte dos atores envolvidos, algumas metas não-realistas foram tomadas como compromisso (Idem, *ibidem*).

Em fevereiro de 1995 foi assinado o Terceiro Acordo da Câmara Setorial Automotiva em meio a um ambiente tenso devido à decisão do governo em antecipar a redução do imposto de importação que deveria ocorrer apenas no ano 2000, de acordo com o cronograma da Tarifa Externa Comum (TEC) do Mercosul (Anderson, 1999). Esta tensão se agravou com o aumento do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para os carros populares de 0,1% para 8%, o que resultou na saída da Força Sindical da Câmara Setorial e na ameaça de abandono da discussão pela CUT.

Neste acordo foram estabelecidas metas a serem cumpridas em três níveis: imediatas, de curto prazo e de médio prazo. As medidas imediatas mais importantes

foram: a proibição de importação de veículos, peças, partes, componentes e pneus usados; alíquotas de importação nos seguintes níveis: 1995 (32%); 1996 (30%); 1997 (28%); 1998 (26%); 1999 (24%); 2000 (22%); 2001 (20%);

As medidas de curto prazo foram: a) as alíquotas de importação de autopeças e insumos, índice de conteúdo local, investimentos, programa de exportação direta e indireta; b) expansão da lista de bens de investimento novos com isenção de IPI; c) expansão do financiamento da linha Finame para caminhões e ônibus; e d) relações trabalhistas, para tratar dos temas participação nos lucros ou resultados, emprego, manutenção do poder aquisitivo e encargos trabalhistas.

As medidas de médio prazo foram: a) definição de política comum do regime automotivo no âmbito do Mercosul, a partir do ano 2000; b) o fortalecimento e ampliação dos Programas de Qualidade, Tecnologia e Produtividade; c) avaliação das regras de consórcio e financiamento para veículos; d) financiamento para veículos e articulação de *joint-ventures* no segmento de autopeças; e) medidas para incentivar a renovação da frota de veículos do país; f) exame de medidas de incentivo ao carro a álcool; e g) criação de grupo de trabalho de matérias-primas.

Segundo o relatório do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT) sobre as câmaras (Anderson, 1999 *apud* MICT, 1995), as discussões da câmara setorial foram encerradas logo após a assinatura do terceiro acordo, sendo que :

logo após a câmara de fevereiro, iniciou-se a discussão do Regime Automotivo Brasileiro, que deveria possuir um *status* semelhante ao argentino, para que o Brasil pudesse assumir um nível de atratividade para novos investimentos semelhante àquele país. A discussão desse regime, que culminou com a publicação da MP 1.024, assumiu tal preponderância para a indústria, governo e trabalhadores, que a agenda representada pelo 3º Acordo ficou obscurecida, migrando para o âmbito da medida provisória a maioria das discussões e providências previstas.

A experiência da Câmara Setorial Automotiva possibilitou, no primeiro acordo, proteger os salários e manter os níveis de emprego. O segundo acordo representou ganhos maiores, garantindo reajustes salariais e aumento real de 20%. Em contraposição, o Novo Regime Automotivo foi segundo Arbix (1997): *“Acentuadamente desigual na distribuição de incentivos; carente quanto às definições sobre produção, difusão e transferência de tecnologia; e absolutamente omissa no tocante aos temas ligados ao mundo do trabalho”* (p.497).

Ocorre que a partir de 1995 a indústria automobilística viveu uma conjuntura de redefinição intensa de produtos e processos; extensa revisão e renegociação das relações entre os diversos elos da cadeia produtiva (como o *global sourcing*); re-espacialização de unidades produtivas; extinção de postos de trabalho e criação de novos postos sob outras formas; renovação produtiva baseada em novas tecnologias; Ou seja, o setor automotivo esteve nesse período diante de um processo de reestruturação produtiva sob um paradigma mais geral da produção “enxuta”.

### **2.3 O SEGUNDO MOMENTO DE INVESTIMENTOS DA TOYOTA NO BRASIL E O NOVO REGIME AUTOMOTIVO**

Um dos fatos marcantes no desenvolvimento da indústria automobilística brasileira na década de 1990 foi, sem dúvida, além da experiência das câmaras setoriais, a criação de uma nova política industrial setorial. A partir de 1995, as políticas industriais regulatórias tomavam rumos com o Novo Regime Automotivo (NRA), criado a partir da Medida Provisória 1.024 de 13/06/1995.

O NRA se constituiu em uma política industrial setorial, obtendo êxito na atração de investimentos (até 2002 aderiram ao regime 16 grandes montadoras, 150 empresas de autopeças e 29 firmas de outros setores produtivos (ver tabela 10). Segundo dados da ANFAVEA de 2010, atualmente há 49 fábricas que em 2009 foram responsáveis pela produção de 3,18 milhões de autoveículos e 66 mil máquinas agrícolas. Em São Paulo, há a maior concentração de fábricas, com 19 plantas industriais situadas em 11 cidades: Campinas (Mercedes-Benz), Indaiatuba (Toyota), Mogi das Cruzes (Valtra e General Motors), Piracicaba (Caterpillar e CNH), São Bernardo do Campo (Ford, Karmann-Ghia, Mercedes-Benz, Scania, Toyota e Volkswagen), São Caetano do Sul (General Motors), São Carlos (Volkswagen), São José dos Campos (General Motors), Suzano (Komatsu), Sumaré (Honda), Taubaté (Ford e Volkswagen).

O Rio Grande do Sul é o segundo estado brasileiro em concentração de fábricas de autoveículos e máquinas agrícolas. As nove unidades industriais estão espalhadas por sete cidades: Canoas (AGCO/Massey), Caxias do Sul (Agrale e International), Gravataí (General Motors), Horizontina (John Deere), Ibirubá (AGCO/Massey), Montenegro (John Deere) e Santa Rosa (AGCO/Massey).

No Paraná, duas cidades concentram cinco plantas industriais: Curitiba (CNH Case/New Holland e Volvo) e São José dos Pinhais (Nissan, Renault e Volkswagen). Em Minas Gerais, são quatro fábricas localizadas nas cidades de Betim (Fiat), Contagem (CNH Case/New Holland), Juiz de Fora (Mercedes-Benz) e Sete Lagoas (Iveco).

O estado de Goiás tem em seu território três fábricas em duas cidades: Anápolis (Hyundai) e Catalão (John Deere e Mitsubishi). O Rio de Janeiro possui duas unidades de produção: uma em Porto Real (Peugeot Citroën) e a outra em Resende, MAN (Volkswagen Caminhões e Ônibus).

A Bahia e o Ceará fecham a lista de estados produtores de veículos com duas fábricas da Ford. No território baiano, a unidade de produção fica em Camaçari, enquanto a planta industrial do Ceará está localizada em Horizonte (Troller).

No período entre os anos de 1995 e 1996 cerca de US\$ 4 bilhões foram aplicados por empresas como a Volkswagen, a Honda, a Mitsubishi, especialmente na renovação de unidades de produção, construção de novas fábricas, introdução de novas tecnologias de ponta, dando início a vários processos de reestruturação produtiva do setor baseados na idéia norteadora de produção “enxuta”. Aliado aos processos de reestruturação produtiva, uma nova estratégia de investimentos passava a caracterizar a dinâmica competitiva das empresas. Estas passaram a buscar novos territórios produtivos, especialmente fora do estado de São Paulo, local que tradicionalmente abrigou grande parte do complexo automobilístico nacional.

**TABELA 10 - FÁBRICAS DO SETOR AUTOMOTIVO INSTALADAS NO BRASIL 1996-2010**

Ano	Empresa	Cidade-UF
1996	Volkswagen <sup>1</sup>	Resende-RJ
1996	Volkswagen	São Carlos-SP
1997	Volvo <sup>2</sup>	Curitiba-PR
1997	Honda	Sumaré-SP
1998	International/Agrale/Navistar	Caxias do Sul- RS
1998	MMC/Mitsubishi	Catalão- GO
1998	Toyota	Indaiatuba-SP
1998	Stola/Fiat	Belo Horizonte-MG
1998	Tritec/Chrysler/BMW <sup>3</sup>	Campo Largo-PR
1998	Renault	São José dos Pinhais-PR
1998	Land Rover <sup>4</sup>	São Bernardo do Campo-SP
1999	John Deere	Catalão-GO
1999	Mercedes-Benz	Juiz de Fora-MG
1999	Volkswagen/Audi	São José dos Pinhais-PR
2000	Peugeot-Citröen	Porto Real-RJ
2000	Iveco/Fiat	Sete Lagoas-MG
2000	General Motors	Gravataí-RS
2001	Ford	Camaçari-BA
2002	Nissan <sup>5</sup>	São José dos Pinhais-PR
2007	Hyundai/CAOA	Anápolis-GO
2008	John Deere	Montenegro-RS

<sup>1</sup> Atual MAN Caminhões

<sup>2</sup> Ampliação do complexo industrial

<sup>3</sup> Vendida em 2008 para a Fiat

<sup>4</sup> Atividades encerradas em 2005

<sup>5</sup> Aliança Renault-Nissan

Fontes: Arbix, 1999; Acca, 2001; BNDES, 2008; ANFAVEA, 2010

Portanto, as empresas que tiveram seus projetos aprovados pelo NRA passaram a buscar novos locais em que pudessem reduzir o custo da produção. O novo ciclo de investimentos da indústria automobilística no Brasil também deu início a um movimento de disputas entre estados e municípios que foi conhecido como “guerra fiscal”. Como demonstra a tabela anterior, mesmo que o destino dos investimentos tenha se concentrado nas regiões Sul e Sudeste do país, o fato é que, com exceção da

Honda, da Toyota, da Volkswagen e da Land Rover, a maioria das empresas optou por não investir no estado de São Paulo.

Partindo da idéia de que no novo contexto em que a disputa entre as grandes montadoras é refletida pela prospecção de novos pólos produtivos, objetivando assim a redução de custos, é possível elencar um conjunto de fatores que permitem explicar a decisão de investimento de algumas montadoras no estado de São Paulo. De uma forma geral, disseminou-se que o custo da produção na região do ABC Paulista havia afastado os investimentos no setor industrial, a média salarial dos trabalhadores era alta demais e o sindicalismo extremamente atuante. Esta questão será melhor discutida nos tópicos seguintes, em que analiso a região em termos de emprego e desenvolvimento regional.

Em um primeiro momento, nos limitaremos a trabalhar com os condicionantes da construção de plantas industriais. A partir disto, podemos propor qual foi basicamente a forma de investimento da Toyota no segundo período de investimentos no Brasil, a partir da criação de sua montadora no município de Indaiatuba, em São Paulo.

Sumariamente, os fatores que frequentemente foram apontados como justificativas para o deslocamento das montadoras para outras regiões são: o custo da mão-de-obra, especialmente no ABC Paulista; a atuação sindical; os custos logísticos acarretados pela industrialização desordenada; valor das terras; guerra fiscal;

Para Arbix (1997) e Acca (2001), um fator decisivo para a desconcentração industrial certamente foi a guerra fiscal entre estados e municípios. De fato, o argumento que aponta para fatores de ordem política, especialmente aqueles relativos aos instrumentos de regulação da atividade industrial — nacionais ou locais — parece proceder, se considerarmos que, como apontam Matteo e Tapia sobre o caso do ABC Paulista: *“a questão central da indústria do ABC não está centrada na ausência de ganhos de competitividade e, conseqüentemente, de crescimento econômico, mas na*

*incapacidade da atividade industrial de gerar empregos, sobretudo os de qualidade”* (Matteo e Tapia, 2003, p.50).

Para os autores, desde 1985 a economia da região do ABC vem apresentando as mesmas participações na indústria paulista e mesmo assim o desemprego continua aumentando, o que mostra que as funções de crescimento econômico e de emprego possuem evoluções distintas. Dessa forma, a alternativa seria desenvolver políticas de empregabilidade que vão além da esfera local.

Portanto, sabendo que o processo de deslocamento industrial ocorrido no ABC não ocorreu em grande medida devido a questões relacionadas a crescimento econômico e a simples desindustrialização, as decisões políticas, principalmente aquelas relacionadas a incentivos fiscais parecem ser o diferencial na atração de novos investimentos das montadoras, como demonstra a tabela 11 a seguir, de acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria.

---

**TABELA 11 – RAZÃO DE INSTALAÇÃO DE NOVAS PLANTAS (%)**

---

Proximidade do mercado	57,3
Benefícios fiscais	57,3
Custo da mão-de-obra	41,5
Vantagens específicas das localidades	39,0
Sindicalismo atuante	24,4
Saturação espacial	14,6

---

Fonte: CNI/Cepal, 1997. Citado por Arbix, 1999

Considerando a decisão da Toyota em permanecer no estado de São Paulo, Acca (2001) enumera três elementos adicionais que possivelmente tiveram impacto sobre as

decisões locacionais da Toyota em Indaiatuba: a) a dimensão dos projetos das empresas; b) a decisão de investimento ser anterior à guerra fiscal; c) atuação do poder público local;

Com relação ao primeiro, vale ressaltar que a Toyota iniciou a sua produção na unidade de Indaiatuba em 1998 empregando cerca de 350 funcionários e com um projeto cauteloso, cuja produção se limitava a um único veículo, o Corolla, com índice de nacionalização inicial de 45%. Como consta em reportagem da Gazeta Mercantil de 1991 sobre a possibilidade de novos investimentos no Brasil :

Existe uma teoria de que os japoneses estão interessados em chegar ao Brasil em três estágios. Primeiro, apenas exportando carros; depois, introduzindo uma montadora que apenas juntaria “kits” que viriam do Japão. E finalmente instalando no país uma fábrica de verdade. “Foi assim que fizemos nos Estados Unidos e na Europa”, admite o porta-voz da Toyota, “e é razoável supor que o mesmo acontecerá no Brasil. Mas nenhuma decisão foi adotada ainda”.  
(Bittencourt, 1991)

No caso do anúncio dos investimentos, a reportagem acima revela que, pelo menos desde o início da década de 1990 a Toyota já planejava realizar novos empreendimentos no Brasil. Foi nessa época que a empresa adquiriu um terreno de 1,5 milhão de m<sup>2</sup> no município. No entanto, somente em 1996 foi concretizado o plano da construção da nova fábrica. O fato é que o local do investimento já havia sido definido de antemão.

Com relação à atuação do poder público local, vale dizer que a Toyota se beneficiou de vários incentivos fiscais. Basicamente, a prefeitura local oferece uma série de incentivos às indústrias que lá se estabelecem. Basicamente, a isenção pelo período de dez anos dos seguintes impostos: Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU); Imposto

sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN); Imposto de Transmissão InterVivos de Bens de Imóveis (ITBI); tarifas municipais incidentes sobre a construção e funcionamento de imóveis industriais;

Além dessas isenções, Acca (Idem) afirma que a Toyota também contou com outros benefícios. O município cedeu dois terrenos à empresa: o primeiro, de três mil m<sup>2</sup> para a instalação da linha de transmissão de energia elétrica. O segundo terreno, de 270 mil m<sup>2</sup> para atividades de apoio logístico. O município também se comprometeu a realizar obras de infra-estrutura nas proximidades da fábrica: via de acesso pavimentada ao terreno da Toyota a partir da alça de acesso à Rodovia SP-75, com galeria de águas pluviais, iluminação, arborização e sinalização; construção de rede de água encanada, com volume de fornecimento de 500 m<sup>3</sup> por dia; construção da rede de coleta de esgoto até a entrada do terreno da empresa;

Também vale ressaltar o papel dos governos estaduais no contexto da guerra fiscal visando atrair investimentos das montadoras. O estado de São Paulo assumiu compromissos de proporções menores se comparado a governos de outros estados, como o do Rio de Janeiro, no caso da instalação da Volkswagen em Resende em 1996 e como o governo do Paraná, no caso da instalação da Renault em São José dos Pinhais em 1998. O quadro 1 a seguir ilustra esta questão.

Os benefícios, portanto, caracterizaram a nova migração das montadoras, dando início àquilo que ficou conhecido como “guerra fiscal”. Segundo Arbix:

a guerra é chamada de fiscal por estar baseada no jogo com a receita e a arrecadação futura do ICMS. Envolve, porém, taxas várias e financiamento para capital de giro e infra-estrutura, incluindo terraplanagem, vias de acesso, terminais portuários, ferroviários e rodoviários, assim como as malhas de comunicação e até a diminuição das tarifas de energia elétrica. (Arbix, 2002, p.2)

**QUADRO 1 – BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELOS GOVERNOS DE ESTADO A MONTADORAS – SÃO PAULO, RIO DE JANEIRO E PARANÁ**

<b>Estado de São Paulo Toyota</b>	<b>Estado do Rio de Janeiro Volkswagen</b>	<b>Estado do Paraná Renault</b>
Simplificação dos procedimentos fiscais	Reforma do aeroporto de Resende	Doação de um terreno de 2,5 milhões de m <sup>2</sup>
Autorização da participação da Toyota em quaisquer vantagens ou incentivos fiscais que venham a ser concedidos pelos estado	Extensão de gasoduto até a planta de empresa	Construção de ramal ferroviário
Aceleração do processo de licenciamento para a instalação da unidade fabril	Diferimento do ICMS por cinco anos com redução de 40% na correção monetária	Diferimento de 100% por 48 meses sem juros e correção inclusive para fornecedores
Fornecimento de energia elétrica na tensão exigida pela empresa		Participação de 40% no capital total da Renault do Brasil ( USD 300 milhões)
Adequação das condições rodoviária à necessidades da Toyota		Empréstimos de até USD 1,5 bilhão

Fonte: Elaboração própria a partir de Acca (2001)

Para este autor, a “guerra fiscal” representa um desperdício de recursos públicos, de forma que as montadoras são privilegiadas, reduzindo assim o espaço de negociação do setor público.

A escolha da Toyota pelo município de Indaiatuba foi motivada, em grande parte, por incentivos concedidos pelo município e pela importância econômica e infraestrutura logística e tecnológica existente na região de Campinas. A proposta da criação desta fábrica, no entanto, não foi alvo de disputas entre estados, uma vez que não houve um número considerável de negociações entre estados pelo empreendimento da empresa. Além disso, vale lembrar que a forma do empreendimento da Toyota assumia ainda um caráter experimental, ou seja, em 2002 a empresa produziu menos de 20.000 veículos por ano (ver tabela 12), sendo que mais da metade dos componentes eram importados. Isto parece não ter motivado outros estados a oferecer mais benefícios e cobrir os custos de deslocamento da Toyota para regiões mais distantes de Campinas.

Vale ressaltar que, com relação ao custo da mão-de-obra, a média salarial dos metalúrgicos da região de Campinas era praticamente a metade daquela existente no ABC<sup>9</sup>. O sindicalismo da região havia sido fragilizado frente a um cenário anterior marcado por grande desemprego no setor industrial, mas a instalação das montadoras da Toyota e da Honda, e o posterior crescimento de fábricas de autopeças fizeram com que o sindicato local se fortalecesse, como demonstraremos mais adiante.

---

<sup>9</sup> Ver DIEESE, CUT-CMN, SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. (2003), *Do holerite às compras: remuneração, preços e poder aquisitivo do tempo de trabalho em 17 municípios com produção automobilística no Brasil*. São Paulo, SMABC.

---

**Tabela 12 - Produção da Toyota do Brasil, 1959-2009 (em unidades)**

---

<b>Ano</b>	<b>Automóveis</b>	<b>Comerciais Leves</b>	<b>Total</b>
1959	-	489	489
1960	-	295	295
1961	-	7	7
1962	-	627	627
1963	-	1.510	1.510
1964	-	2.237	2.237
1965	-	961	961
1966	-	900	900
1967	-	576	576
1968	-	949	949
1969	-	890	890
1970	-	593	593
1971	-	509	509
1972	-	588	588
1973	-	645	645
1974	-	639	639
1975	-	895	895
1976	-	1.498	1.498
1977	-	2.695	2.695
1978	-	3.669	3.669
1979	-	4.105	4.105
1980	-	4.310	4.310
1981	-	4.070	4.070
1982	-	2.706	2.706
1983	-	2.500	2.500
1984	-	3.290	3.290

---

Fonte: ANFAVEA, 2010

---

**Tabela 12 - Produção da Toyota do Brasil, 1959-2009 (em unidades)**


---

<b>Ano</b>	<b>Automóveis</b>	<b>Comerciais Leves</b>	<b>Total</b>
1985	-	2.585	2.585
1986	-	3.493	3.493
1987	-	3.696	3.696
1988	-	5.007	5.007
1989	-	5.020	5.020
1990	-	5.091	5.091
1991	-	6.696	6.696
1992	-	3.053	3.053
1993	-	2.627	2.627
1994	-	3.734	3.734
1995	-	3.731	3.731
1996	-	3.203	3.203
1997	-	3.791	3.791
1998	1.921	3.143	5.064
1999	7.931	3.607	11.538
2000	16.456	2.353	18.809
2001	13.011	1.638	14.649
2002	17.426	-	17.426
2003	40.953	-	40.953
2004	53.131	-	53.131
2005	57.356	-	57.356
2006	57.991	-	57.991
2007	55.974	-	55.974
2008	66.983	-	66.983
2009	62.713	-	62.713

---

Fonte: ANFAVEA, 2010

Desencadeando uma intensa disputa fiscal que envolveu estados e municípios, vimos então que a atração de novos investimentos por empresas do setor automotivo foi bem-sucedida durante a vigência do NRA. Mas, por outro lado, o universo do trabalho e dos trabalhadores não fora contemplado por tais políticas (Zilbovicius; Arbix, 1997; Cardoso, 2000; Arbix, 2002), e o discurso que alimentava a constituição de novas institucionalidades constantemente condenava a ação dos sindicatos. Para estes personagens, o horizonte de possibilidades parecia traduzir-se no desfecho de um ciclo de renovação a partir do chamado “novo sindicalismo” para a abertura de um outro, caracterizado pela desregulamentação.

Processos de reestruturação produtiva das montadoras, ainda que considerados caso a caso, passaram a compor o quadro de estratégias de concorrência das grandes empresas na metade da década de 1990. Além disso, os novos investimentos em plantas “enxutas” foram assimétricos por conta dos privilégios que foram concedidos às montadoras em detrimento do restante da cadeia automotiva, como o setor nacional de autopeças e os trabalhadores (durante o NRA máquinas e equipamentos poderiam ser importados com alíquota zero e as autopeças com alíquota inicial de 2%).

Outros descompassos puderam ser observados em termos de absorção de mão-de-obra do setor, que passaram se transformar no que diz respeito à proporcionalidade entre produção e emprego. Desde a década de 1980 o aumento da produção sempre significou o crescimento dos empregos, quadro que passou a mudar após 1995, como afirma Cardoso: *“o aumento da produção não é acompanhado de aumento no número de empregados no complexo como um todo. Ao que parece, 1995, marca, definitivamente, o momento de não-retorno da reestruturação sistêmica do setor automotivo brasileiro”* (Cardoso, 2000, p.61).

Do ponto de vista das relações de trabalho nas montadoras, os novos arranjos produtivos, considerados em seu nível da “prática” (Zilbovicius, 1997), contribuíram para promover movimentos de mudança na divisão e no conteúdo do trabalho no ambiente interno das fábricas, assim como na composição da mão-de-obra das empresas.

Dentre essas mudanças, podemos destacar: a hierarquização das qualificações, implicando na construção de um novo perfil de trabalhador, agora multifuncional; a elevação da escolaridade e a proliferação dos programas de treinamento; a diminuição das hierarquias internas dos cargos nas fábricas; a implantação de grupos semi-autônomos; os sistemas participativos que procuram envolver o trabalhador; a redução do quadro de funcionários; a exigência de maior escolaridade, maior capacidade de adaptação às novas tecnologias e novas formas de organização da produção; reconfiguração das relações das empresas com os trabalhadores e sindicatos (Idem; Rodrigues & Ramalho, 2007).

E, de que forma estas mudanças passaram a afetar os sindicatos metalúrgicos, seja no que se refere às suas formas de organização e mobilização de bases, às demissões de contingente e às ações sindicais? No capítulo seguinte estas questões serão melhor analisadas, principalmente no que se refere às práticas elaboradas pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Paulista e pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Em seguida, apresento um quadro geral em que são analisados o mercado de trabalho no setor automotivo dessas duas regiões.

## **2.4 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EMPREGO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC PAULISTA**

Após estas considerações, procuramos em seguida caracterizar a composição do emprego na indústria automobilística dos dois municípios analisados entre os anos de 1998 a 2008, assim como também demonstrar a evolução do emprego nas regiões do ABC Paulista e da Região Metropolitana de Campinas. A partir disso, torna-se possível verificar quais são os principais atributos da mão-de-obra metalúrgica sobre a qual este estudo pretende se debruçar e como se comportou o setor automotivo em termos de emprego. A análise desses dados também se apóia em uma literatura dedicada à investigação das transformações industriais ocorridas na região do ABC Paulista.

Neste tópico argumento que na década de 1990 houve uma mudança substancial nos processos produtivos nessa região, o que promoveu um ganho de produtividade às custas de uma redução nas ocupações do setor industrial. A característica das empresas do setor em termos de organização da produção passou a ser reconfigurada, de forma que o perfil dos trabalhadores metalúrgicos também se alterou. A seletividade passa a ser mais rigorosa em um mercado de trabalho que tem encolhido gradativamente se comparada à década de 1980. No ABC Paulista, especialmente em São Bernardo do Campo, trata-se de uma mão-de-obra mais escolarizada, mais jovem e heterogênea do que no período do chamado “novo sindicalismo”. A heterogeneidade destes trabalhadores também se expressa na multiplicação de serviços de terceirização dedicados à indústria. Sob a lógica da redução de custos por parte das empresas e da flexibilização das relações de trabalho, verifica-se que em São Bernardo do Campo a distribuição da mão-de-obra em faixas salariais tem se desconcentrado ao longo dos últimos dez anos.

É importante ressaltar que os dados utilizados, a partir de elaboração própria da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), estão limitados a trabalhar com algumas variáveis como sexo, idade, escolaridade, porte das empresas entre outros. Foi utilizado o código 34 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas 95 (CNAE), além das variáveis individuais, geográficas e de estabelecimentos disponíveis. Pesquisas mais detalhadas podem fazer uso de *surveys* elaborados para fins específicos, utilizando indicadores sócio-demográficos como: alocação funcional, ocupação dentro da empresa, participação de assembleias e greves, índices de proximidade com o sindicato entre outros, como é possível verificar no estudo de Comin, Cardoso e Campos (1997).

Considerando as dificuldades de se realizar uma pesquisa aprofundada sobre os trabalhadores metalúrgicos com a permissão da Toyota do Brasil, a exposição dos dados a seguir pretende estabelecer um perfil mais geral e sintético dos trabalhadores metalúrgicos da Toyota de São Bernardo do Campo e de Indaiatuba. As questões relacionadas à filiação sindical, participação em assembleias, ou seja, de atividades sindicais, foram exploradas através de entrevistas com trabalhadores, cipeiros e dirigentes sindicais.

No período de 1998 a 2008 a atividade do setor automotivo refletiu, em grande medida, uma expansão dos investimentos feitos durante o NRA. No ano de 2007 o Brasil foi o sétimo maior produtor de veículos do mundo, contando com 27 montadoras e 49 plantas industriais abastecidas por mais de 600 empresas de autopeças. O seu complexo industrial possuía no momento capacidade instalada para produzir 3,5 milhões de veículos por ano. A participação do setor automotivo sobre o PIB industrial chegava 22,1% e a participação sobre o PIB total do país somava 5,4%. Apenas em 2008, as montadoras investiram cerca de US\$ 5 bilhões, aumentando a capacidade de

3,5 milhões para cerca de 3,8 milhões de veículos/ano. Segundo estimativas da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos), o ciclo total de investimentos alcançaria o patamar de US\$ 20 bilhões nos próximos três anos, o que inclui a cadeia de fornecedores<sup>10</sup>. As empresas associadas à ANFAVEA responderam, em 2007, pela geração de 120 mil postos de trabalho direto.

Ainda que atualmente o aumento da quantidade de efetivos tenha, em alguma medida, afastado as previsões mais pessimistas, diferente do que aconteceu em décadas anteriores a dinâmica do mercado de trabalho deste setor passou a privilegiar — enquanto tendência — trabalhadores majoritariamente do sexo masculino, mais jovens e com maior instrução formal. Isso é válido tanto para o caso do ABC quanto para Campinas, como veremos adiante.

Na região do ABC Paulista, no ano de 1988 o número total de trabalhadores empregados formalmente no setor era de 76.767. Uma década depois, em 1998, os trabalhadores somavam 59.714, havendo uma redução de cerca de 22,2% em relação ao primeiro ano. A redução desse contingente pode estar relacionada diretamente aos processos de racionalização produtiva (Cardoso, Comin & Campos, 1997) e ao contexto de organização das relações de trabalho industrial do período (Martins & Rodrigues, 1999).

Entre 1989 e 1999, também houve mudanças no perfil das fábricas de autopeças no que se refere ao porte da empresa. Elas estariam mais “enxutas”, ou seja, empregariam uma quantidade menor de trabalhadores, porém buscando maiores índices de produtividade. Além disso, houve um crescimento do número de empresas do setor, porque a maior parte dos fornecedores globais “*teve que instalar unidades de produção*

---

<sup>10</sup> Fonte: BNDES, 2008

*próximas às unidades de montagem de veículos, de acordo com a política de follow sourcing, posta em curso pelas montadoras”* (Conceição, 2008, p.318).

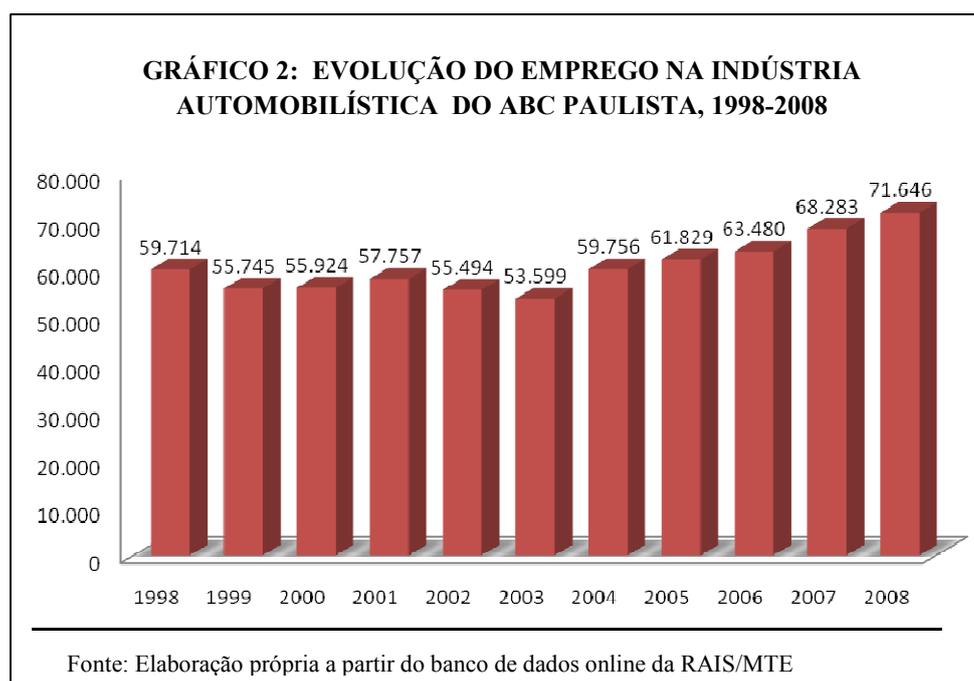
Somente após 1999, com a valorização cambial, houve a redução da defasagem do preço dos produtos nacionais frente aos importados, o que gerou uma ligeira recuperação do crescimento dos empregos. Além disso, parte da capacidade ociosa das montadoras foi ocupada com a produção de automóveis destinados à exportação.

Segundo Conceição (2008), a abertura comercial, a intensificação do *global sourcing* e o surgimento de novos pólos automotivos contribuíram para a queda no nível dos empregos no ABC. Em uma constatação similar, Consoni e Guimarães (2003) elencam os seguintes fatores que estão relacionados ao enxugamento dos empregos na região:

- Intenso processo de reestruturação produtiva, marcado pela introdução de novas técnicas de organizar a produção, que otimizam o uso do trabalho, e pelo emprego extensivo da automação microeletrônica, que elimina parcela substancial dos trabalhadores menos qualificados;
- Amplo processo de fusões, aquisições e falências, que tem caracterizado a dinâmica de evolução deste segmento;
- Estratégias de investimento das empresas de autopeças em regiões fora do ABC paulista, junto às novas plantas das montadoras, em uma iniciativa de *follow sourcing* (manter a proximidade geográfica dos fornecedores);
- Perda de mercado para as importações, decorrência de políticas macroeconômicas, com destaque para a abertura do mercado;

O que as autoras concluem é que no ABC houve uma forte redução no volume do emprego, mas que este movimento está fortemente associado ao processo de

reestruturação produtiva, mais do que ao processo de desconcentração industrial. Isso é reforçado pelo crescimento do número de empregos na indústria automobilística a partir de 2004. Segundo o gráfico 2, é possível verificar que houve um ligeira estabilidade de empregos na indústria automobilística do ABC Paulista até o ano de 2003, quando houve queda de 3,1% no número de empregados. A retomada do setor, ancorada pelo mercado interno, teve início no ano seguinte, acompanhando o crescimento geral de empregos na indústria de transformação, como é possível verificar na tabela 13. Inicialmente, o principal motor do processo foi o crescimento sustentado da economia, como mudanças institucionais que afetaram a concessão de crédito e a queda dos juros que impulsionaram o mercado (BNDES, 2008).



**TABELA 13 - EVOLUÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC PAULISTA 1998-2008**

Anos	Indústria de transformação		Indústria automobilística	
	Empregos	Taxa de crescimento %	Empregos	Taxa de crescimento %
1998	190.448	-13,1	59.714	-18,7
1999	185.428	-2,6	55.745	-6,6
2000	191.276	3,1	55.924	0,3
2001	191.189	-0,1	57.757	3,3
2002	189.449	-0,9	55.494	-3,9
2003	190.164	0,4	53.599	-3,1
2004	210.034	10,5	59.756	11,5
2005	218.118	3,8	61.829	3,4
2006	225.304	3,3	63.480	2,7
2007	238.183	5,7	68.283	7,5
2008	247.250	3,8	71.646	4,9

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados online da RAIS/MTE

Se comparada à indústria de transformação em geral, o que vemos é que a indústria automobilística acompanhou o crescimento do número de empregos na região, mas seria inadequado medir o nível de atividade econômica da região somente por meio da variação do emprego. Por isso, é necessário considerar também o valor adicionado que, conceitualmente, diz respeito ao volume de riqueza gerada pela atividade econômica em determinado local e em determinado período de tempo. No caso do ABC Paulista, Conceição (2007) constata que não houve uma queda contínua ou estagnação do valor adicionado no setor de material de transportes entre 1990 e 1998.

Já entre 2000 e 2007, segundo dados da Fundação SEADE, a participação da indústria do ABC no valor adicionado cresceu 4,6%, sendo que no estado de São Paulo houve um decréscimo de cerca de 2% no valor adicionado, como é possível observar na tabela 14, a seguir.

**TABELA 14 -PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA NO TOTAL DO VALOR  
ADICIONADO, ABC PAULISTA, REGIÃO DE CAMPINAS E ESTADO DE SÃO  
PAULO (Em %)**

	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>ABC Paulista</b>	38,13	38,17	37,38	40,34	44,33	43,46	43,08	42,78
<b>Região de Campinas</b>	34,93	35,35	34,37	38,21	41,14	40,34	38,69	38,36
<b>Estado de SP</b>	31,53	30,09	30,21	31,59	33,83	31,7	30,14	29,62

Fonte: Elaboração a partir do banco de dados de Informações dos Municípios Paulistas da Fundação SEADE. 2010

Os processos de enxugamento de mão-de-obra, assim como os critérios de contratação têm se tornado cada vez mais seletivos em termos de grau instrução e idade. É possível verificar que houve uma mudança significativa no perfil do trabalhador metalúrgico no ABC: trata-se de jovens, empregados majoritariamente com cursos profissionalizantes e com maior grau de instrução, se comparados com aqueles trabalhadores que estiveram à frente das lutas trabalhistas do final da década de 1970 e da década seguinte (Rodrigues, 2002).

Na tabela 15, referente ao município de São Bernardo do Campo, é possível verificar que o envelhecimento da mão-de-obra têm se concentrado nas faixas etárias acima dos 50 anos, apontando para uma possível tendência à estabilização no emprego. Outra tendência, mais visível, repousa no aumento do nível de escolaridade do trabalhador, que entre os operários tende cada vez mais a se concentrar no ensino médio. Em cargos de chefia e administração, houve um crescimento do número de empregados com nível superior completo e pós-graduação (mestrado ou doutorado).

Um outro aspecto importante é uma desconcentração do número de trabalhadores de grandes empresas, com mais de 500 funcionários, para pequenas (até 99) ou médias empresas (até 499). Isto significa que, ao contrário de outros períodos de desenvolvimento industrial em São Bernardo do Campo, é possível que as empresas do setor estejam agora se organizando de forma diferenciada, reorganizando-se em termos espaciais, modularizando a produção e fragmentando etapas do processo produtivo.

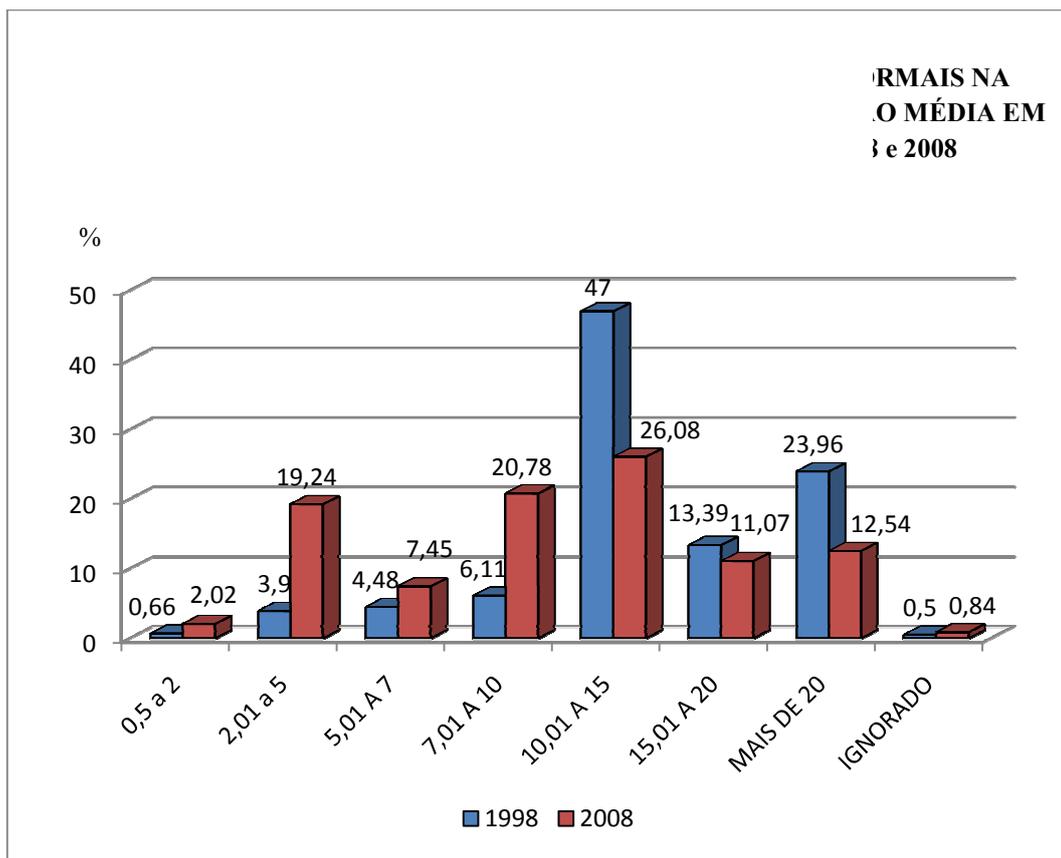
**TABELA 15 - EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - 1998-2008**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Faixa Etária</i>											
18 a 29	23,9	22,7	23,4	21,9	21,8	21,17	23,1	22,2	21,6	23,5	24,3
30 a 49	70,4	70,8	69,9	70,8	71,3	71,37	68,5	68,5	68,2	64,7	63,0
50 ou mais	5,7	6,4	6,7	7,3	7,0	7,46	8,4	9,3	10,3	11,8	12,7
<i>Sexo</i>											
Masculino	93,8	93,3	92,8	93,0	92,6	92,1	92,9	92,1	92,0	91,7	91,2
Feminino	6,3	6,7	7,2	7,0	7,4	7,9	7,1	7,9	8,0	8,4	8,8
<i>Grau de Instrução</i>											
1ª a 4ª série	15,9	14,3	10,9	9,9	8,8	4,6	7,5	6,2	5,2	4,3	3,8
5ª a 8ª série	36,2	35,1	33,6	32,9	31,8	16,3	27,2	20,5	19,0	17,0	15,5
1º a 3º colegial	25,0	25,6	29,0	30,8	32,5	55,9	39,6	43,8	45,0	48,7	50,3
sup inc a compl	22,9	25,0	26,5	26,4	26,9	23,2	25,7	29,5	30,8	29,9	30,3
pós-graduação	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,14	0,1
<i>Porte das Empresas</i>											
até 99	1,2	1,1	1,5	1,5	1,6	1,8	2,1	2,5	2,7	2,6	2,8
100 a 499	7,7	8,1	8,8	8,7	10,6	11,3	9,3	10,8	13,7	10,2	9,0
500 e mais	91,2	90,8	89,6	89,8	87,8	86,9	88,6	86,7	83,6	87,3	88,2

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados online da RAIS/MTE

Esta reorganização produtiva, sobretudo nas autopeças, indica que está havendo um crescimento no número de pequenas empresas, com até 99 empregados, o que se explica parcialmente pelo fato dos grandes fornecedores de autopeças estarem externalizando para os fornecedores de menor porte parcela das atividades da empresa. Como consequência, há uma perda de qualidade dos postos de trabalho, uma vez que os grandes estabelecimentos tendem a apresentar relações empregatícias menos precárias, com maior índice de formalização dos vínculos de emprego.

Ao mesmo tempo, como indica o gráfico 3 abaixo, é possível observar em São Bernardo do Campo uma desconcentração nas faixas de remuneração entre 10,01 e 15 e mais de 20 salários mínimos, e um grande crescimento (15% e 14,7% respectivamente) nas faixas de remuneração entre 2,01 a 5 salários mínimos e 7,01 a 10 salários mínimos. Ou seja, houve um aumento do número de postos de trabalhos na indústria automobilística nesta localidade, mas estes empregos possuem remuneração média menor se comparados aos empregos do setor em 1998.



a a partir do banco de dados online da RAIS/MTE

## **2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EMPREGO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DA REGIÃO DE CAMPINAS**

No caso da região de Campinas, durante a década de 1990 houve um grande movimento de demissões no setor metalúrgico, fazendo com que o desemprego se tornasse uma das grandes questões enfrentadas pelo sindicato. Segundo Araújo e Gitahy (1998), entre 1988 e 1998 houve uma redução de cerca de 30% do número de empregados no ramo metalúrgico da região.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região contabiliza que entre 1990 e 1999 foram demitidos 8.190 trabalhadores do setor metalúrgico em dez grandes empresas. Um dos casos mais marcantes de demissões do período foi o da Mercedes-Benz, que empregava cerca de 4 mil funcionários na planta dedicada à fabricação de ônibus e caminhões. Entre 1995 e 1996, esse número foi reduzido para cerca de mil funcionários (De Souza, 2005), e em 1998 a empresa encerrou a sua produção de caminhões e ônibus.

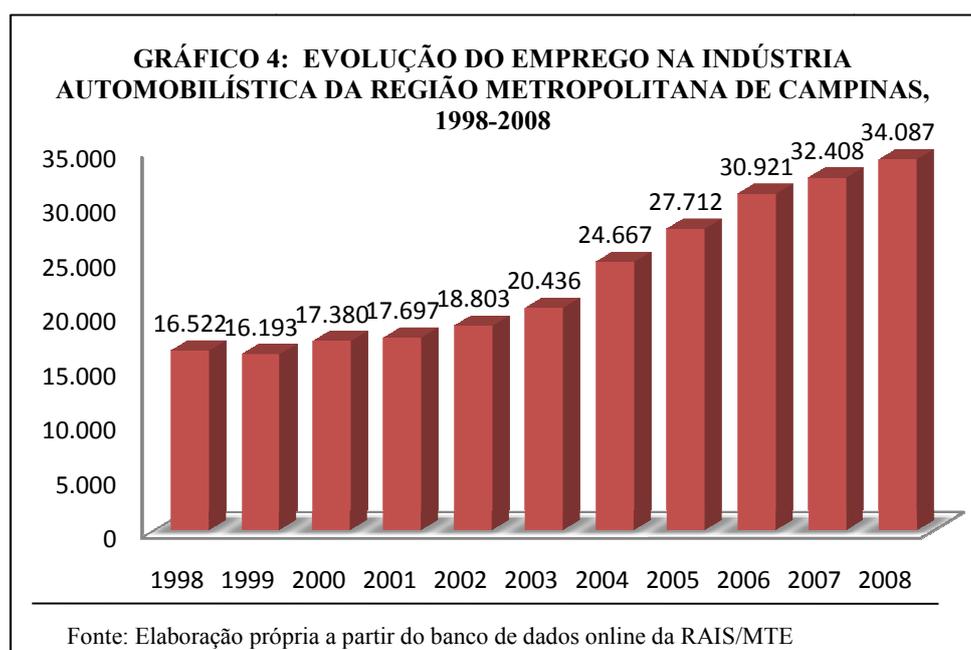
Segundo este último autor, dada a legislação corporativa, os desempregados não puderam ser representados pelo sindicato por não pertencerem ao conjunto de trabalhadores formais, fato que limitou a organização da base para enfrentar as demissões. Considerando ainda a rotatividade de mão-de-obra, o sentimento de pertencimento dos desempregados à categoria metalúrgica foi reduzido, fazendo com que se aumentasse a distância do elo que anteriormente os ligava ao sindicato.

Esses movimentos de demissões em massa parecem ter fim no ano de 2000, quando não houve demissões de mais de 100 funcionários registradas pelo sindicato. Entre 1997 e 2005, como resultado de políticas de estímulo ao crescimento industrial, segundo a fundação SEADE, foram investidos na região metropolitana de Campinas cerca de 14,3 bilhões de dólares no setor industrial, o que representou 77,8% dos investimentos totais

na região. Desse último montante, cerca de 13,71% se destinou à indústria automotiva, e somente entre os anos 2003 e 2007 foram investidos cerca de 440 milhões de dólares na indústria automobilística campineira em projetos de modernização e ampliação de empresas.

A região constitui-se no terceiro maior parque industrial do país, atrás apenas das Regiões Metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro. A produção regional tem aumentado sua participação no total estadual com a instalação de novas fábricas de setores intensivos em tecnologia. Com relação ao valor da atividade econômica, a participação da indústria no total do valor adicionado da região metropolitana de Campinas cresceu 3,4% entre 2000 e 2007.

No gráfico 4 a seguir podemos observar que a partir do ano de 1998 o número de trabalhadores empregados nesta indústria automobilística tem crescido continuamente, acompanhando o crescimento das atividades da indústria de transformação (ver tabela 16).



**TABELA 16 - EVOLUÇÃO DO EMPREGO E TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DA REGIÃO DE CAMPINAS 1998-2008**

Anos	Indústria de transformação		Indústria automobilística	
	Empregos	Taxa de crescimento %	Empregos	Taxa de crescimento %
1998	146.383	-4,7	16.522	-5,9
1999	151.880	3,7	16.193	-2
2000	165.096	8,7	17.380	7,3
2001	164.324	-0,4	17.697	1,8
2002	170.255	3,6	18.803	6,2
2003	175.986	3,3	20.436	8,6
2004	192.373	9,3	24.667	20,7
2005	202.984	5,5	27.712	12,3
2006	219.216	8	30.921	11,5
2007	234.989	7,2	32.408	7
2008	239.793	2	34.087	5,2

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados online da RAIS/MTE

A abertura das plantas produtiva da Honda no ano de 1997 em Sumaré e da Toyota no ano de 1998 em Indaiatuba teve importância central para a retomada dos investimentos no setor automotivo campineiro e consolidar a região como um novo pólo de produção, o que criou expectativas com relação à geração de empregos. No entanto, tais expectativas vindas do sindicato e da população em geral foram logo desmistificadas pelo baixo número inicial de cerca de 300 trabalhadores contratados em cada empresa. Posteriormente, em 2003, com o aumento de cerca de 42% da produção, a empresa passou a empregar mais funcionários, como é possível observar na tabela 17. Com relação a investimentos posteriores, em 2004 o grupo Toyota investiu cerca de 22,3 milhões de dólares na instalação da Kanjiko autopeças no município de Salto, e

entre 2000 e 2009 a Honda investiu mais cerca de 312 milhões de dólares em modernização e ampliação de suas instalações e a Toyota, 305 milhões.

**TABELA 17 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA TOYOTA DO BRASIL – 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>São Bernardo do Campo</i>						
Horistas	358	437	539	595	595	584
Mensalistas	258	297	334	457	552	594
Total	616	734	873	1.052	1.147	1.178
<i>São Paulo</i>						
Horistas	-	-	-	-	-	-
Mensalistas	55	72	89	117	116	121
Total	55	72	89	117	116	121
<i>Indaiatuba</i>						
Horistas	1.087	1.243	1.344	1.424	1.551	1.577
Mensalistas	214	268	319	376	385	404
Total	1.301	1.511	1.663	1.800	1.936	1.981
<i>Guaíba</i>						
Horistas	-	3	4	5	5	5
Mensalistas	-	5	6	6	6	6
Total	-	8	10	11	11	11
<i>Geral</i>						
Horistas	1.445	1.683	1.887	2.024	2.151	2.166
Mensalistas	527	642	748	956	1.059	1.125
Total	1.972	2.325	2.635	2.980	3.210	3.291

Fonte: ANFAVEA

Dessa forma, acompanhando o aumento de sua produção, nos anos seguintes as duas empresas, Honda e Toyota, passaram a contratar mais trabalhadores, mas os critérios de contratação de mão-de-obra — assim como ocorreu de forma generalizada na indústria metalúrgica — passaram a ser mais seletivos em termos de grau instrução e idade.

Na tabela 18, referente ao município de Indaiatuba, com exceção do ano de 2008, é possível verificar que a mão-de-obra tem se concentrado nas camadas mais jovens e a participação das mulheres tem se tornado cada vez maior, representando cerca de 15%

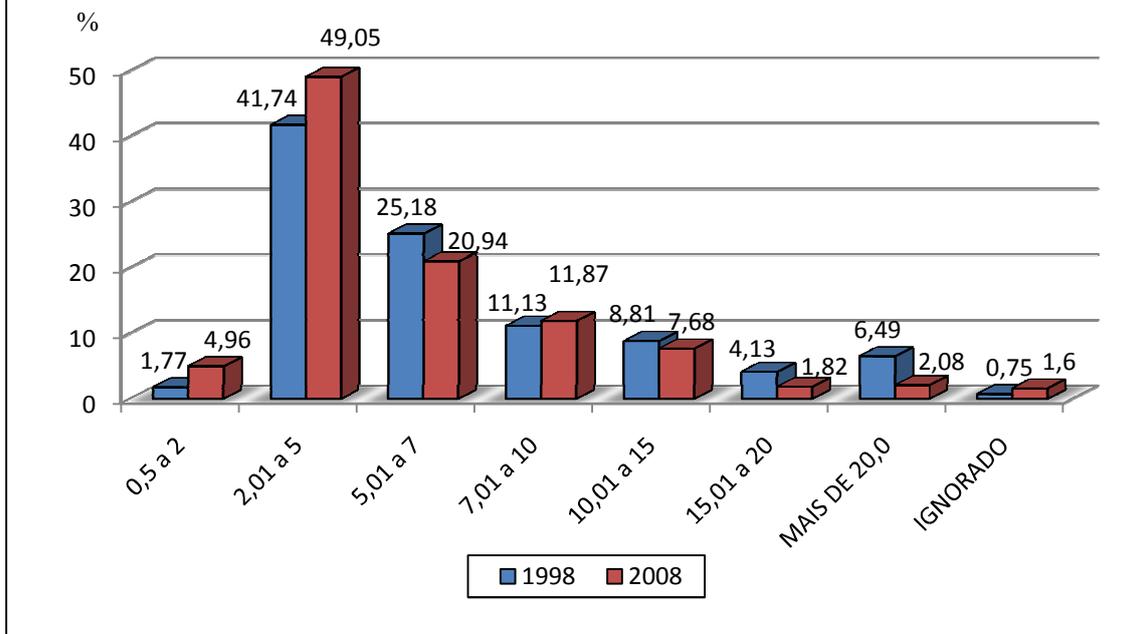
do total. A mudança mais expressiva, assim como ocorre no ABC, diz respeito à elevação da escolaridade dos trabalhadores, em sua grande maioria concentrados atualmente no nível de escolaridade de ensino médio. Em 1998, a maioria dos trabalhadores (41,7%) possuía ensino fundamental, enquanto em 2008 esse número foi reduzido para 18,4%.

**TABELA 18 - EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO EMPREGO: INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DE INDAIATUBA- 1998-2008**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Faixa etária</i>											
18 a 29	38,1	36,6	39,5	41,2	47,1	47,0	48,3	49,2	48,6	48,3	35,1
30 a 49	57,8	59,0	56,1	53,9	48,7	48,1	47,4	46,4	46,7	46,6	56,0
50 ou mais	4,1	4,4	4,4	5,0	4,2	4,9	4,3	4,4	4,7	5,2	9,0
<i>Sexo</i>											
Masculino	87,1	88,2	86,8	88,6	89,6	89,1	88,3	88,6	87,3	88,1	85,0
Feminino	12,9	11,8	13,2	11,4	10,4	10,9	11,7	11,4	12,7	11,9	15,1
<i>Grau de instrução</i>											
1ª a 4ª série	17,0	14,3	11,7	10,8	7,6	7,0	4,2	3,6	3,2	2,9	6,5
5ª a 8ª série	41,7	41,0	35,8	33,2	31,3	26,2	22,2	19,5	17,6	16,3	18,4
1º a 3º colegial	30,8	33,9	40,5	44,2	51,0	57,0	62,8	65,9	66,6	68,7	62,0
sup inc a compl	10,6	10,9	12,0	11,8	10,2	9,7	10,8	11,0	12,5	12,1	13,0
pós-graduação	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,0	0,0
<i>Porte das empresas</i>											
até 99	14,4	13,2	17,4	15,0	16,7	17	14,6	14,5	16,2	14,8	16,1
100 a 499	49,0	51,9	32,8	13,6	30,9	30	18,0	22,5	25,4	19,1	48,0
500 e mais	36,6	34,9	49,8	71,5	52,4	53	67,4	62,9	58,4	66,1	36,0

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados online da RAIS/MTE

**GRÁFICO 5: DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO FORMAIS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA POR FAIXA DE REMUNERAÇÃO MÉDIA EM SALÁRIOS MÍNIMOS, INDAIATUBA – 1998 e 2008**



tir do banco de dados online da RAIS/MTE

No que se refere à remuneração média dos empregos, em Indaiatuba verifica-se que houve uma maior concentração nos postos de trabalho entre 2,01 e 5 salários mínimos no período entre 1998 e 2008, apesar do crescimento do número de empregos no setor. Em São Bernardo do Campo, cerca de 47% dos empregados recebem entre 7,01 a 15 salários mínimos. Em Indaiatuba, 49% recebem entre 2,01 a 5 salários mínimos, o que significa que a mão-de-obra deste município continua sendo mais barata em termos comparativos, sendo que em 1998 a média salarial em Indaiatuba era praticamente metade daquela existente no ABC<sup>11</sup>

<sup>11</sup> A pesquisa realizada pelo DIEESE em 17 municípios com produção automobilística no Brasil revela a diferença de remunerações e poder de compra dos trabalhadores. Mais do que isso, é possível perceber a existência de mercados regionais ou locais que diferem entre si. Os metalúrgicos de São Bernardo do Campo-SP possuem remuneração 1,9 vezes maiores do que os de Indaiatuba (SP) e Sumaré (SP). Fonte: DIEESE, CUT-CMN, SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. (2003), *Do holerite às*

Após estas considerações, procuro demonstrar quais foram as principais ações realizadas pelos sindicatos metalúrgicos no ABC e na região de Campinas dentro deste contexto explicitado. A partir disso, torna-se possível ressaltar algumas das principais diferenças em suas formas de atuação. Trata-se de dois tipos de organização sindical e de condução de práticas que, em alguma medida, orientam as formas de organização coletiva de trabalhadores em cada uma dessas montadoras.

### **CAPÍTULO 3. AS PRÁTICAS SINDICAIS NAS REGIÕES DO ABC PAULISTA E DE CAMPINAS**

As mudanças na organização do trabalho verificadas a partir da década de 1990, se comparadas a períodos anteriores, especialmente no período de 1960 a 1980 no caso brasileiro, são bastante significativas e nos permitem dizer que, devido ao ineditismo dos próprios arranjos organizacionais — ou seja, considerando que estes são objetos historicamente construídos em determinadas condições —, representam mudanças substantivas relacionadas ao trabalho nos “chãos-de-fábrica”, desdobrando-se também em desafios para os sindicatos:

as mudanças técnico-organizacionais e o ambiente de integração produtiva e comercial, ao afetar de variadas formas tanto o mercado de trabalho como o perfil da força de trabalho, reserva efeitos profundos sobre as formas de organização e de representação de interesses dos trabalhadores”  
(Comin; Cardoso; Campos, 1997, p.438).

A partir do enfoque sobre a organização sindical, para estes últimos autores tais transformações passaram a afetar as bases de sustentação dos sindicatos metalúrgicos em pelo menos três aspectos: reduzindo sua base quantitativa; mudando o perfil de qualificação dos trabalhadores; e introduzindo modelos de gestão da força de trabalho.

A redução das bases dos sindicatos metalúrgicos a partir daquilo que consideramos o novo contexto do setor automotivo representou um novo desafio ao sindicalismo do ABC Paulista, que na década de 1970 e 1980 era caracterizado pelo confronto. Região essa onde se concentra atualmente cerca de 35% da produção de automóveis no país e cuja taxa de sindicalização atingia até 90% em montadoras como a Mercedes-Benz (Rodrigues, 1997). Para Comin, Cardoso e Campos, a possibilidade de sobrevivência

dos sindicatos brasileiros estaria relacionada à sua capacidade de romper com a *dualidade* da estrutura sindical (a emergência do sindicalismo mobilizador e sua dependência da legislação corporativista) observada no período, por meio de ações visando organizar contingentes expressivos de trabalhadores.

A questão central para os autores foi avaliar até que ponto as mudanças nas bases sociais do sindicalismo poderiam ou não colocar em risco o poder sindical tal como era praticado. Como conclusão, afirmam que a redução no contingente absoluto dos trabalhadores empregados na indústria automobilística na região do ABC entre 1986 e 1994 (de 89.502 para 66.927, ou seja, uma queda de 35,2%) não significou necessariamente o enfraquecimento dos sindicatos. Seria possível, no caso do ABC, que se estivesse diante de uma tendência à micro-regulação nas relações capital-trabalho, a exemplo das comissões de fábrica<sup>12</sup>.

Para além da discussão das formas de gestão que passaram a compor as estratégias de produção das montadoras no período, vale ressaltar que as formas organizacionais isoladamente não explicam mudanças nas relações de trabalho. No universo fabril também estão presentes, como diria Burawoy, os “*aparatos da política de produção*” (1985, p. 87), ou seja, as instituições que regulam e modelam os conflitos nos locais de trabalho. Haveria, portanto, o inter-relacionamento entre política de produção e política do Estado. Podemos assim entender o mundo do trabalho enquanto uma construção social, em que existem mediações e agenciamentos da vida cotidiana que operam como condensação de práticas e relações diversas. Neste universo de análise, diversos atores

---

<sup>12</sup> A partir de 1981, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC conseguiu implantar formalmente comissões de fábrica ou delegados sindicais, com garantias de emprego. Até 1996 elas existiam em 44 empresas do pólo automobilístico da região (Bresciani, 1997). As comissões de fábrica só foram consolidadas depois de mobilizações sindicais, como a greve que resultou na criação da Comissão da Ford (SP), em 1981. (Para mais detalhes ver Rodrigues, 1991). Posteriormente, no ano de 1999, as comissões de fábrica passaram a coexistir com os Comitês Sindicais de Empresa, conforme deliberado no 3º Congresso dos Metalúrgicos do ABC.

— entre eles Estado, empresas, trabalhadores e sindicatos — são capazes de negociar e compartilhar experiências políticas, econômicas e sociais.

Neste sentido, o trabalho de Martins & Rodrigues (1999) é bastante elucidativo ao demonstrar a complexidade e a heterogeneidade do debate sindical a respeito das mudanças nas relações de trabalho em meados da década de 1990. Os autores afirmam que houve, no período, a ampliação do escopo da negociação direta entre patrões e empregados, ou seja, haveria entre esses dois pólos uma pluralidade de elementos importantes, como, por exemplo: os padrões distintos de ação sindical dos metalúrgicos de São Paulo, representados pela Força Sindical, e dos metalúrgicos do ABC Paulista, representados pela Central Única dos Trabalhadores (CUT); a ação direta do Estado através Medida Provisória da Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados, editada em 29 de dezembro de 1994 e que promoveu inovações significativas no âmbito das relações capital/trabalho, trazendo a negociação coletiva para o âmbito da empresa;

Do ponto de vista das atividades sindicais da década de 1990, estes últimos autores afirmam que houve, de fato, uma tendência às negociações por empresa:

Em função das transformações que ocorreram na economia, na política e, em alguma medida, na sociedade, a agenda sindical se voltou para o interior da empresa, discutindo mais diretamente questões relacionadas com a problemática do trabalho, sejam as vinculadas à organização e gestão do trabalho, sejam aquelas ligadas à remuneração variável.

(Idem, p. 166)

Já Cardoso (1999) constata que apesar de o sindicalismo brasileiro ser fragmentado, descentralizado e manter traços gerais da “velha estrutura” corporativista, tal fragmentação também é sinônimo de organização de interesses, e não de fragilidade do movimento sindical. Ou seja, apesar da estrutura sindical combinar conservação e

mudança, ela possui um dinamismo inovador na ampliação quantitativa e qualitativa da prática sindical.

Dentre as diversas conclusões sobre o sindicalismo brasileiro na década de 1990, uma delas pareceu unânime na literatura: a constatação de que os trabalhadores metalúrgicos e seus respectivos sindicatos foram pressionados por uma nova conjuntura, tanto nos “chãos-de-fábrica”, isto é, no espaço microorganizacional, quanto fora deles. Pesquisadores apontavam a existência de uma “nova contratualidade” entre os principais atores envolvidos no complexo automotivo, isto é, a relação dos sindicatos com as empresas estaria passando de um tipo “conflitivo de anulação” a uma “relação conflitiva de reconhecimento mútuo”. Nos países centrais, especialmente na Europa, o declínio da participação dos sindicatos nas questões relacionadas ao trabalho parecia ser um processo de difícil retorno que anunciava a “crise” do sindicalismo (Rodrigues, 1999).

As especificidades e as recentes formas de atuação dos sindicatos analisados nesta pesquisa permitem demonstrar alguns aspectos que vão em direção contrária ao debate sobre a “crise”, ao observarmos que o espaço para a organização sindical no setor automotivo brasileiro tem revelado novas formas de participação política e de negociação. Tomando de empréstimo a tese de Hyman (1997), podemos argumentar que o que ocorre não é propriamente a desagregação, a divisão e o fim do sindicalismo solidário, mas sim uma crise de orientações tradicionais do sindicalismo, sendo necessário levar em consideração, por exemplo, mudanças geracionais e de orientação dos trabalhadores (Pialoux & Beaud, 2003).

Se avançarmos até os recentes estudos de caso sobre trabalhadores de novos (no caso do Sul fluminense e do Paraná) e antigos locais produtivos (no caso do ABC Paulista) do setor automotivo (Ramalho 2007; Rodrigues; Ramalho, 2007), o que se

constata é que os trabalhadores e os sindicatos dessas localidades “*têm se posicionado de modo a ampliar o seu escopo de atuação assumindo novas responsabilidades e repensando seu modo de atuação*” (Idem p. 39).

No caso paranaense, Araújo (2007) afirma que o sindicato tem enfrentado dificuldades frente aos arranjos institucionais e produtivos locais, e que “*a ação coletiva reduz-se a negociações parcelares e a pautas de reivindicação pontuais e recorrentes*” (Idem, p.157), fazendo com o movimento sindical passe a reconhecer outros atores coletivos em espaço de negociação, como agências governamentais e privadas de intermediação.

Consideradas caso a caso conforme a localidade, as empresas analisadas, o perfil do trabalhador e as diferentes propostas defendidas pelos sindicatos, os estudos mencionados acima procuram trazer novas questões para discussão, contribuindo para reconsiderarmos o declínio do sindicalismo entendido enquanto um debate encerrado. Mais do que isso, dado a tendência mais geral de organização sindical que se caracteriza pelas negociações por empresa, é necessário estar atento às diversas formas de atuação sindical existentes.

Como veremos mais adiante, os trabalhadores da Toyota de São Bernardo do Campo e de Indaiatuba procuraram estabelecer novas formas de organização coletiva a partir de meados da década de 1990, justamente no mesmo período em que o declínio do sindicalismo aparecia na literatura e nos discursos enquanto uma tendência inevitável. Ao mesmo tempo, as questões relativas ao trabalho nas montadoras ganharam novas características e contingentes de trabalhadores em novas localidades passaram a surgir, trazendo novos elementos de análise para os pesquisadores.

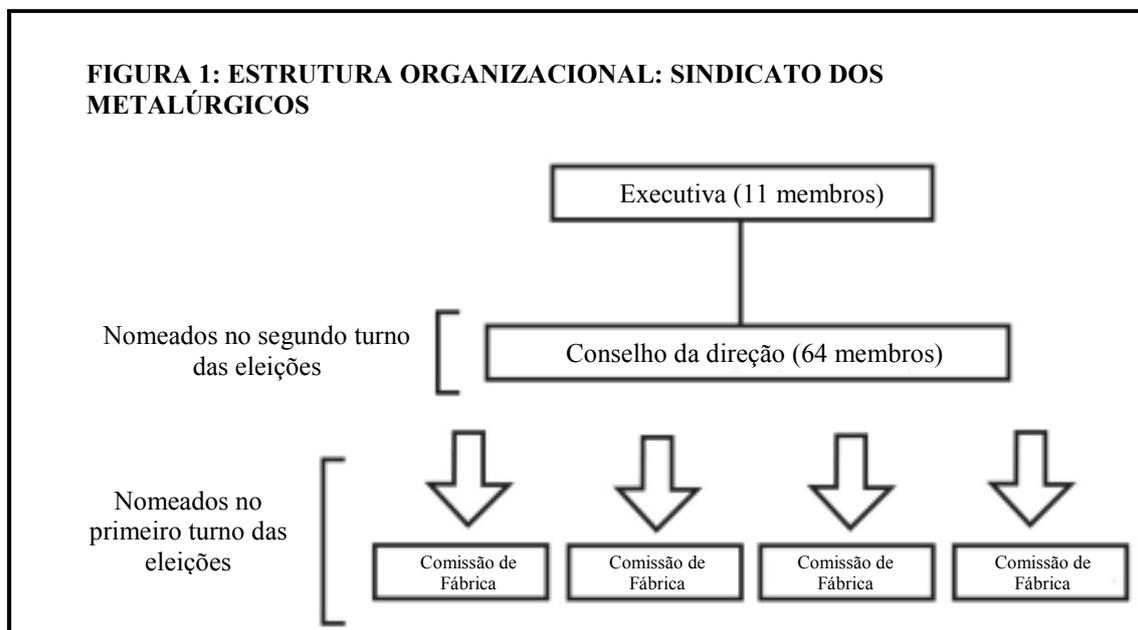
No ABC paulista, a diminuição de postos de trabalho ilustra o impacto que as mudanças organizacionais tiveram na atividade econômica industrial da região: de um total de 69.154 trabalhadores empregados em montadoras em janeiro de 1980, o número passou a 31.745 em dezembro de 2002, o que representou a desativação de 55% dos postos de trabalho no período (Rodrigues; Ramalho, 2007, p.49). Diante deste cenário, os metalúrgicos do ABC passaram a considerar novas formas de atuação sindical naquele contexto em que demissões, processos de reestruturação, automatização e desterritorialização das plantas produtivas passavam a ocorrer de forma intensa.

Houve, assim, mudanças na ação sindical, caracterizadas por uma postura de maior negociação com as empresas e com a administração pública da região, criando oportunidades de discutir e de criar mecanismos de participação em políticas públicas e no desenvolvimento econômico. Em questões relativas ao trabalho e ao desemprego, podemos citar alguns exemplos de ações inéditas por parte do sindicalismo do ABC, como os acordos que reduziram jornadas de trabalho sem redução de salários e também aqueles que permitiram introduzir novas formas de gestão da produção com garantias de postos de trabalho, além das experiências com cooperativas de produção (Conceição, 2008).

A organização por local de trabalho ganha destaque entre os mecanismos de fortalecimento de negociação de interesses, ao abrir possibilidades de modernização nas relações de trabalho. As comissões de fábrica, os comitês sindicais de empresa e os delegados sindicais *“são vetores incisivos, que apontam para determinado tipo de reforma nessa estrutura, capaz de ampliar os espaços de atuação dos trabalhadores na sociedade brasileira ainda em democratização”* (Cardoso, 1999, p. 134).

Existentes no ABC desde 1981, as comissões de fábrica representaram, sem dúvidas, um avanço nas relações de trabalho, tendo desdobramentos ainda maiores,

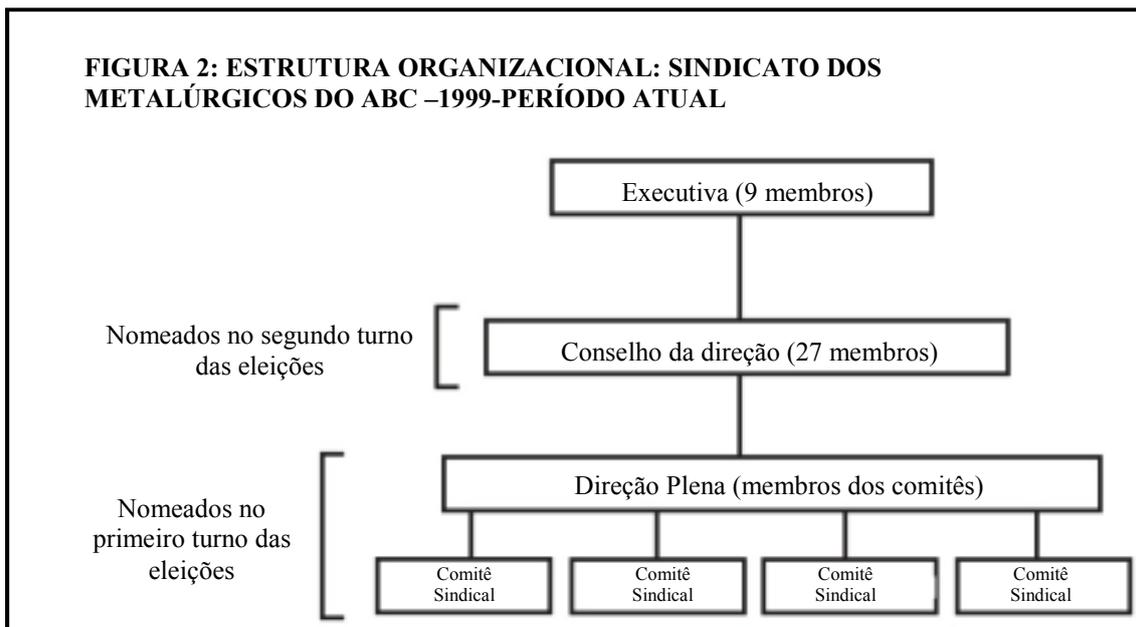
resultando em um atual modelo “híbrido” de representação sindical, representado pela figura 1.



Fonte: Elaboração própria

No ano de 1999, as comissões de fábrica passaram a coexistir com os comitês sindicais de empresa, conforme deliberado no 3º Congresso dos Metalúrgicos do ABC, no ano de 1996. Neste congresso, os trabalhadores realizaram uma proposta integral de reforma estatutária, com a finalidade de adequar suas resoluções sobre a estrutura organizativa do sindicato, representada pela figura 2. O objetivo da reforma foi compatibilizar a estrutura do sindicato com a convenção nº 135 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativa à proteção dos representantes dos trabalhadores.

**FIGURA 2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC –1999-PERÍODO ATUAL**



Fonte: Elaboração própria

Tal reforma foi inspirada na estrutura sindical “orgânica”, oriunda do sindicalismo europeu (França, Itália, Espanha e Alemanha). Nestes países, diferente do que ocorre no Brasil, o direito à organização no local de trabalho é garantido por lei. Esta reforma estatutária no ABC significou avanços em direção à democratização da estrutura sindical brasileira, colocando o regime jurídico estabelecido pela CLT em questão. Além disso, outras questões referentes à capacidade de mobilização das bases levaram o sindicato a mudar a sua estrutura.

Em alguns casos, preocupadas somente com questões internas às fábricas, algumas comissões de tornavam distantes do sindicato. No caso dos comitês sindicais, estes são constituídos pelos diretores do sindicato eleitos nas empresas onde exercem suas atividades profissionais com os votos dos trabalhadores sindicalizados, e o número de membros dos Comitês Sindicais de Empresa corresponde proporcionalmente ao número de trabalhadores sindicalizados em cada empresa. Em suma, os comitês foram criados na tentativa de aprimorar a presença do sindicato nos locais de trabalho.

Entre as experiências de participação em políticas públicas, podemos citar como mais expressivas o Consórcio Intermunicipal, o Fórum da Cidadania e a Câmara Regional do ABC.

O Consórcio Intermunicipal, criado em 1990, foi o primeiro arranjo institucional de caráter regional do ABC, criado como forma alternativa de recuperação política e econômica para resolver problemas em temas como: saúde, transportes, questão ambiental. O Fórum da Cidadania foi criado em 1994 e procurou atuar por meio de grupos temáticos para propor soluções para questões regionais (Conceição, 2008). Já a Câmara Regional do Grande ABC foi criada no ano de 1997 constituindo-se em um fórum de debates formado pela associação entre o poder público (governos locais, governo estadual, governo federal e poder legislativo) e a sociedade civil (empresários, sindicatos, ONGs) (Dos Reis, 2007).

Já o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região (SMRC) atravessou um processo de renovação após sua diretoria ter sido conquistada pela Oposição Sindical no ano de 1984. A atividade sindical adotada foi então mais combativa, filiando-se na época à corrente Fórum Socialista da CUT e a nova diretoria teve como principais bandeiras o fim do assistencialismo e das contribuições compulsórias, a organização de base, a democracia colegiada e a liberdade e autonomia na organização sindical. Conhecido no interior do sindicalismo brasileiro como símbolo de resistência, a entidade se define como um Sindicato "combativo, independente, classista, democrático e organizado pela base" (De Souza, 2005).

Este sindicato se opôs firmemente à participação nas Câmaras Setoriais, no e às tentativas desta central em negociar com o governo (Araújo; Cartoni; Justo, 2001). Em 2007, o SMRC se desfilou da CUT devido a divergências com relação . Pinto (2007) afirma que desde os anos 80, embora tendendo à negociação por empresa, a grande

maioria dos temas tratados pelo sindicato esteve relacionada à questão salarial, às condições de trabalho e à manutenção do emprego. Aspectos relativos às transformações nos processos de trabalho também têm sido negociados, como os planos de cargos e salários e a Participação em Lucros e Resultados (PLR).

Durante a década de 1990 o SMRC atuou também em questões relacionadas ao desemprego na região, como a montagem de uma associação de trabalhadores com a finalidade de gerir os bens de uma empresa e a tentativa de recuperação de uma fábrica através da criação de uma cooperativa de produção autogestionária. Sobre estas experiências, De Souza (2005) identifica que houve contradições entre: a “ofensividade” das reivindicações de caráter político do sindicato e a “defensividade” das reivindicações puramente sindicais; e a contradição entre o discurso crítico e a prática de acomodação à estrutura sindical;

No entanto, ao contrário do que ocorre no ABC Paulista desde a década de 1980, até o presente momento quase não há representação interna sindical no interior das empresas do setor metalúrgico na região de Campinas, o que limita as atividades do sindicato para locais externos às fábricas, como os pátios das montadoras. Quanto aos desafios enfrentados pelo SMRC, alguns deles são semelhantes com os existentes no ABC, como constata Pinto (2007): redução de sua base, mediante a intensificação das terceirizações entre 1986-97; elevação geral da escolaridade entre os trabalhadores na região de Campinas; mudanças no perfil etário do trabalhador, agora mais jovem; As práticas sindicais do SMRC estariam, segundo este último autor, mais relacionadas a questões referentes ao encolhimento de suas bases, a negociações de salários, jornadas, PLR e intensificação do trabalho.

### **3.1 A RELAÇÃO ENTRE O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC E A TOYOTA NA UNIDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO**

No ano de 1996 a planta da Toyota de São Bernardo do Campo, com mais de 34 anos de existência, passava por um intenso processo de reestruturação produtiva. O veículo Bandeirante deixaria de ser produzido em breve, havendo até mesmo a possibilidade concreta de desativação dessa planta, uma vez que a nova unidade de Indaiatuba já estava sendo construída. A atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC neste processo de reestruturação foi decisivo para que a unidade de São Bernardo continuasse em atividade, o que foi a principal tarefa das negociações que ocorreram ao longo de três anos.

Até o ano de 1989, praticamente não havia qualquer tipo de participação do sindicato dentro da Toyota, com exceção da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Assim como a Toyota parecia ter uma trajetória particular com relação às outras empresas do setor, os seus trabalhadores pareciam não participar das atividades sindicais em curso no ABC. Sobre a participação do sindicato dentro da empresa, um dos entrevistados considera que:

o único mecanismo que permitia o sindicato ter um pouco de acesso na Toyota era através da CIPA. A CIPA não é um instrumento negociável, é uma questão legal. Uma parte é indicada pela empresa e outra parte eleita pelos trabalhadores. A empresa colocava a sua chefia para disputar a CIPA e além dos que era indicados, uma parte dos eleitos era da chefia da fábrica. Mas, mesmo os trabalhadores, eles não tinham muita participação. Era uma fábrica fechada, a participação do sindicato era muito pequena. Mas foi através da eleição de trabalhadores na CIPA que começou a se abrir uma certa influência do sindicato dentro da fábrica. (...) A participação começou por volta de 1991, 1992. Através de dois ou três cipeiros que o sindicato começa a levar uma mensagem para dentro da fábrica. Em 1993 a gente consegue eleger um diretor do sindicato dentro da fábrica. A partir da eleição dele dentro da

fábrica, começa um processo de aproximação. Ele já tinha entrado na CIPA. (...). A partir de 1990, 1991, a partir desse momento da CIPA o sindicato começa a entrar dentro da fábrica. Em 1993 a gente consegue eleger um diretor do sindicato dentro da Toyota, e partir daí se tem um processo melhor. A Toyota não chegou a ter Comissão de Fábrica como aconteceu na Scania, na Ford, na Mercedes. A Toyota passou a ter uma CIPA que tinha um espaço e partir de 1996 o sindicato faz uma mudança na sua estrutura comitês sindicais dentro da fábrica. É nesse processo que a Toyota elege três pessoas para compor o comitê sindical de empresa. Então, ela não passou por um processo de comissão de fábrica, ela passa por um processo onde a comissão interna é de diretores do sindicato. Isso foi uma mudança da estrutura do sindicato.

Segundo esta fala, podemos observar que, a relação entre sindicato e empresa na Toyota era bastante restrita e as relações de trabalho fortemente controladas, não havendo representação sindical interna na fábrica, o que motivou a criação de um grupo oficial de trabalhadores ligados ao sindicato. A mudança estatutária na estrutura de representação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em 1996 parece ter sido de extrema importância para a criação do comitê sindical na Toyota.

Ao mesmo tempo, outro entrevistado ressalta que a unidade produtiva sofria de problemas relacionados à infra-estrutura, repercutindo sobre as condições de trabalho. Ou seja, as formas de gestão “toyotistas”, discutidas tão intensamente pelos estudiosos durante as décadas de 1980 em nível internacional e, durante a década de 1990 no Brasil:

Não estava aplicada em São Bernardo, por incrível que pareça. O Bandeirante é um veículo que não estava dentro, o projeto não cabia nessas regras de produção modernas. Era uma fábrica com bastante ineficiência, inclusive. Então, esse coletivo que nós conseguimos montar lá, conseguiu ganhar os trabalhadores para um projeto mais aberto, para haver mais diálogo, serem mais ouvidos e resolver pendências da empresa, mas também em um curto espaço de tempo se depararam com a reestruturação da empresa. Aqui o sindicato sempre (...). o presidente do sindicato que mantinha relação com a Toyota

tinha relação de uma reunião anual, para saber coisas do balanço da empresa no ano, projeções para o ano seguinte. Realmente, se limitava a isso.

A eleição de um direto na CIPA em 1993 e a formalização do comitê sindical em 1996 resultaram em um primeiro avanço nas relações de trabalho nesta unidade, expressando, ainda que tardiamente, a tendência à mobilização e à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Segundo outro entrevistado, o início da década de 1990 foi um período de crise na Toyota de São Bernardo do Campo, especialmente para os trabalhadores:

Nesse período a Toyota passa por mudanças. Ela era uma fábrica não-moderna. O processo produtivo dela era pesado, extremamente manual, porque ela veio fazendo jipe. E ela continuou fazendo aquele jipe ao longo de anos e anos. Ela é a primeira fábrica automobilística do Japão que sai pra fora do Japão. E aí, pós 1990 ela começa a montar uma fábrica em Indaiatuba e começa a dar sinais de que ela não vai continuar produzindo o jipe, porque tem mudanças na legislação brasileira com relação à emissão de gases poluentes. Teria que fazer um investimento muito grande na área de motores e o interesse dela passa a parte de veículos de passeio. Então, ela começa a dar sinais de que não tem mais interesse em produzir o jipe. A Toyota chegou a ter na época do Bandeirante, seiscentos, setecentos trabalhadores. E, com o fim do Bandeirante ela caiu para 300 trabalhadores. E ela ficou fazendo peças de reposição e peças que iam para Argentina, onde ela fazia a Hilux. A Toyota deixa de fazer o jipe, o número de trabalhadores diminuiu. É um período de crise, e chegou a ser cogitado o encerramento das atividades dessa fábrica.

Dessa forma, em 1996 passou a ocorrer o processo de reestruturação produtiva da planta, que foi acompanhado pelo sindicato através da nomeação de um representante sindical:

(...) o sindicato nomeou lá por volta de 1997, 1998, um diretor executivo para acompanhar a Toyota mais de perto e ajudar a

nossa comissão interna de empregados, que foi formalizada em 1996. Em 1996 foi eleita lá uma comissão de fábrica, para formalizar o trabalho desse grupo, né? Então, nós nomeamos um diretor responsável. Ele acompanhou a reestruturação da empresa, com o fim do Bandeirante a discussão qual seria a alternativa para a manutenção dessa unidade aqui em São Bernardo. Isso durou aproximadamente dois a três anos de muita conversa, de achar soluções. Houve uma reestruturação importante.

Esta reestruturação foi importante, segundo o entrevistado, porque tornou a relação entre empresa e sindicato mais próxima para formular negociações que contemplassem as reivindicações dos trabalhadores, assegurando postos de trabalho. Mesmo havendo demissões e o risco do fechamento da unidade de São Bernardo do Campo devido à criação da planta de Indaiatuba, a reestruturação pode ser considerada como um momento central para a atividade sindical na Toyota:

Houve demissões de aposentados, e tinha muito aposentado na fábrica, como se fala, a empresa dava estabilidade, já tinha quarenta anos de Brasil e então você tinha um contingente de trabalhadores aposentados grande. Então essa foi a reestruturação. Os mais velhos saíram, a empresa manteve um efetivo de quinhentos trabalhadores, até por quase um ano sem muita atividade na fábrica, ao mesmo tempo em que vinha a nova unidade de Indaiatuba (...)

E aí foi se definindo qual seria o negócio para a unidade de São Bernardo, que acabou sendo um pouco de exportação, ao recuperar a estamparia aqui. A estamparia trabalhou para Indaiatuba e também para a Argentina, começou a exportar aqui para as Américas, o eixo traseiro e dianteiro do *Corolla* veio para cá. Então foi montada uma unidade moderna para a montagem do eixo traseiro e dianteiro do *Corolla* e, mais recentemente, uma nova forjaria para atender todo o mercado americano.

Então, do ponto de vista histórico nosso com a empresa foi esse: a reestruturação por qual a empresa teve que passar aproximou as discussões entre sindicato e empresa. Isto também trouxe uma garantia aos trabalhadores que o sindicato estava presente e que não deixaria acontecer o pior, que seria o fechamento da

unidade. (...) Então, por isso eu te digo: a reestruturação foi importante, as conquistas ao assumir foram importantes, hoje a Toyota emprega mil e duzentos trabalhadores aqui, o diretor da empresa responsável que liderou esse processo e o nosso sindicato e o dirigente do sindicato que liderou o processo foram responsáveis pelo êxito. Por isso que eu falo que avançou consideravelmente, não se compara com a Toyota de 1990 o que se tem hoje.

Em um mesmo sentido, outro entrevistado comenta o processo de mudanças ocorrido na unidade de São Bernardo do Campo:

Ela ficou praticamente funcionando como fabricante de peças de reposição e algumas peças que ela mandava para a Argentina. Aí entramos em um processo de discussão interna com a empresa, tentando agregar mais produtos para impedir o seu fechamento. Tivemos que fazer negociação com a empresa, algum tipo de concessão, ajustes internos, e a fábrica começou a se modernizar e começou a produzir peças não só para a Hilux, mas também para o Corolla. E começou a fazer componentes com valor mais agregado. Isso salvou a fábrica. De trezentos trabalhadores, atualmente tem mil e duzentos. Hoje ela tem mais trabalhadores do que na época em que ela fazia o Bandeirante. E o sindicato teve uma participação nesse processo de discussões com a empresa. A relação do sindicato com a empresa ela melhorou. A Toyota passou a ter gerentes na área de recursos humanos de origem não-nipônica.

O processo de reestruturação pelo qual passou a unidade de São Bernardo do Campo fortaleceu, em grande parte, a atuação sindical na empresa, porém ainda é possível ressaltar certo controle gerencial sobre os trabalhadores nas atividades relacionadas à produção, uma espécie de micro-regulação que sempre fez parte das formas de organização do trabalho nesta unidade. O trecho a seguir explora melhor esta questão, expondo de que forma o sindicato atua em tais condições:

Resta um pouco da filosofia anterior de antes do sindicato, muitas das chefias estão lá. Então resta essa filosofia mais controladora. Então eu vou dizer pra você que hoje nós avançamos metade do caminho. Existe uma liberdade de ter uma troca entre trabalhadores do sindicato e também com parte do comando da empresa. O trabalhador leva reivindicações, leva idéias. (...) Então avançou até um determinado nível, mas ainda resta um certo controle, um certo autoritarismo de chefia na Toyota (...)

E o nosso grupo de representantes do sindicato lá dentro está ambientado com esse patamar atual. Eu te digo isso porque não porque eles não querem avançar mais, mas porque a reestruturação foi tão intensa, tão difícil que criou entre sindicato e empresa uma certa corresponsabilidade. Porque ninguém acreditava que essa unidade permaneceria aqui. E ela tanto permaneceu como passou a ter altos investimentos, que foi essa forjaria, e trouxe pra cá todo o nível gerencial e comando da empresa. O setor administrativo da Toyota está aqui. Isso foi muita discussão entre sindicato e empresa. Então é normal onde você tem todo o corpo administrativo, você tem todo o nível de chefia e o controle. Existe menos liberdade onde você tem todo o corpo diretivo, tudo acontece ali. As informações estão à vista do nível hierárquico da empresa. Então isso torna o ambiente até mais estressante.

Apesar da existência de certo controle gerencial no âmbito interno da fábrica, um entrevistado ressalta outros aspectos contratuais que enfatizam a melhoria das relações entre empresa e os trabalhadores em dias atuais, tornando até mesmo o caso da Toyota bastante particular se comparado a outras empresas do setor:

Esses dias, dois trabalhadores da Toyota vieram aqui no sindicato, eles queriam deixar a companhia. Tinham três anos de casa, têm outros planos para a vida e queriam deixar a empresa, mas a empresa não queria demitir. Nós falamos para a empresa: “você tem que demitir o cara, o cara quer sair”. E a empresa: “não, ele que peça a conta. Ele quer sair, por que eu vou ter que pagar os quatro por cento de multa, pacote?” A Toyota trabalha com um sistema que quando a pessoa sai, ela dá um incentivo financeiro de cinco salários. Mas ela acabou aceitando. Então ela demitiu os dois trabalhadores, pagou o incentivo pela

demissão e não foi ela que tomou a iniciativa, foram os empregados que queriam deixar a companhia.

E isso não acontece geralmente em outras empresas. Quando o trabalhador decide sair, na Ford, Volks, ele pede pra sair e pronto. Só que a empresa não paga os encargos que teria que pagar se ela tivesse mandado embora. Então é essa coisa, a Toyota tem uma visão social hoje muito melhor e diferente do que tinha no passado e, pontualmente em alguns casos, melhor do que tem em outras montadoras em que o sindicato tem muito mais presença, penetração, quadros que vêm do executivo e daqui vão para outras empreitadas. A Toyota não tem esse mesmo nível, mas em alguns casos trabalha melhor ao atender o sindicato do que outras empresas.

A existência deste controle gerencial identificado pelo entrevistado inevitavelmente nos faz colocar em discussão as relações de trabalho no âmbito interno da fábrica. Pudemos perceber que o sindicato atualmente possui espaços para negociação com a empresa se comparado a períodos anteriores ao da reestruturação e à formalização da comissão interna de fábrica na fábrica. Mas, considerando a existência de mecanismos de gestão e organização do trabalho como os “programas de integração” e de “gestão participativa” na Toyota identificados por Lima (2006), procuramos saber, a partir da perspectiva do sindicato, quais seriam as percepções mais gerais dos trabalhadores frente estes mecanismos de gestão que procuram incitar a sua participação nos objetivos da empresa.

Pudemos verificar que, para o entrevistado há um sentimento maior de coletividade entre os trabalhadores e o reconhecimento da representação de suas reivindicações via sindicato, sendo que muitos dos trabalhadores da Toyota se identificam enquanto “metalúrgicos do ABC”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ser “metalúrgico do ABC” pode ser entendido aqui enquanto um artifício analítico que procura “colocar em destaque os laços (simbólicos ou materiais) que reúnem esses indivíduos em torno de uma identidade coletiva” (Tomizaki, 2005, p. 17), o que não significa desconsiderar as diferenças internas do grupo em favor de uma imagem ilusória de coesão.

Existe adesão, mas ela é crítica. Não tira da perspectiva do trabalhador que existe capital e trabalho, que existem diferenças que não tem como tangenciar. A luta de classes continua no escopo dos empregados daqui, porque o sindicato estabelece diálogo e negociação como sua ferramenta principal. Agora (...) não deixamos de fazer ações. Vou dar um exemplo. O sindicato fez manifestações nesse ano e no ano passado também com relação a pautas nacionais contra a flexibilização de direitos. Nós não fizemos na Toyota e teve uma assembléia na Toyota na semana seguinte do ato e disseram por que não fizemos lá? E percebi a vontade do pessoal de fazer o ato. “nós somos metalúrgicos do ABC e queremos participar”. A assembléia demorou, depois acabou e o pessoal não queria entrar na fábrica. Queria fazer o ato. E não era o dia ato, nós liberamos o pessoal para entrar, mas o pessoal se sente como metalúrgico do ABC, quer participar das ações do sindicato.

Nesse ano nós fizemos umas paralisações e, de novo, os companheiros ligaram aqui: “e nós, vamos parar quando?”. E não da foi nossa representação e nem da deles também, mas dos próprios empregados. (...) Eu acho que a pauta sindical é uma pauta justa, é uma pauta ampla e eles querem colaborar. Então acho que isso é importante, apesar do dia-a-dia a empresa ter o seu modelo atendido, isso não desvia a perspectiva da luta sindical e de classes.

No começo, quando esse modelo de gestão diferente começou a ser aplicado em todas as empresas, essa era uma dúvida: nós perderíamos os trabalhadores? Mas não, um sindicato como o nosso, que faz a luta sindical e política dentro da fábrica, é organizado em local de trabalho, e também aponta que o trabalhador é cidadão e tem que fazer também uma luta cidadã. O sindicato chama e consegue ganhar a consciência dos empregados. Então a gente é cobrado como sindicato pro muita coisa, não só por salários e condições de trabalho, mas por muitas coisas. É porque não consegue as vagas no SESI e o SESI é do trabalhador, porque a associação de moradores do meu bairro se vendeu para uma visão da direita e nós temos que fazer alguma coisa aqui, enfim. (...) Nós somos cobrados por uma série de coisas aqui pela categoria. Mas acho que esse é o caminho certo. Um sindicato que aponta a luta do dia-a-dia do trabalhador pelo salário, pelas condições de trabalho e a luta política. Questões regionais, da vida do trabalhador no seu bairro, isso faz parte da nossa agenda do sindicato. Então nós organizamos o dia internacional da mulher, dia de combate à discriminação racial. E isso é o que está no coração da companheirada.

### **3.2 A RELAÇÃO ENTRE O SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO E A TOYOTA NA UNIDADE DE INDAIATUBA**

No ano de 1998 a Toyota inaugurou a sua nova planta produtiva no município de Indaiatuba (SP), considerada na época uma unidade exemplar da empresa em termos de produtividade. A confirmação do investimento da Toyota em uma nova unidade foi confirmada no ano de 1996, quando a empresa iniciou o processo de reestruturação da sua unidade em São Bernardo do Campo. Inicialmente, como foi apontado, havia dúvidas sobre o destino desta antiga fábrica, havendo até mesmo a possibilidade do seu fechamento. A chegada da Toyota e da Honda no intervalo de dois anos consolidou a região de Campinas enquanto uma nova região industrial do setor automotivo, criando expectativas com relação à geração de empregos. Isto pode ser ressaltado pelo fato de que em 1997 a Mercedes, então principal empresa automobilística do município de Campinas, instalada em 1979, anunciou a criação da nova unidade da empresa em Juiz de Fora (MG), o que culminou na desativação da sua produção de caminhões. Atualmente esta unidade se tornou uma Central de Distribuição de Peças.

Em um primeiro momento, no início de suas atividades, a empresa contratou cerca de 600 funcionários para a produção do veículo *Corolla*. Com o relativo sucesso das vendas deste modelo no mercado interno, houve o aumento gradual da produção, acarretando contratações diretas no quadro de funcionários da empresa. Atualmente, no total há cerca de 1.600 funcionários empregados nesta unidade, sendo que os trabalhadores metalúrgicos são em grande parte jovens e com o segundo grau completo.

As entrevistas a seguir procuram demonstrar como ocorreu o processo de atuação do sindicato tendo em vista a formação de um novo contingente de trabalhadores neste novo contexto de abertura de novas unidades de produção. Estas novas unidades, tanto da Honda como da Toyota se caracterizaram por serem fábricas

“enxutas”, ou seja, se traduziam, no plano produtivo, pela dinâmica de cadeias regionais e globais visando maior produtividade. Já no plano organizacional, as formas de gestão correspondiam às recentes estratégias que privilegiam o envolvimento do trabalhador. Quanto à média salarial, esta em 2003 era cerca de metade da existente no ABC<sup>14</sup>.

Baseando-se em relatos dos entrevistados, é possível dividir a relação do sindicato dos metalúrgicos e a Toyota em dois momentos: um momento inicial, a partir de 1998 até 2005, em que a organização dos trabalhadores passou a ser construída através da contestação das condições de trabalho e das reivindicações relativas a salários, jornadas, PLR, plano de carreira. O segundo momento tem início em 2006 e atualmente ainda vigora. Neste período, a relação entre sindicato e empresa caracteriza-se por um maior conflito, o ritmo de trabalho intenso e a prioridade voltada para a produção parecem ser os grandes desafios enfrentados pelo sindicato e pelos trabalhadores. Apesar da exacerbação deste conflito, a atuação sindical tem se mostrado atuante, especialmente através da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), principal forma de representação sindical dentro da fábrica.

Dessa forma, o Sistema Toyota de Produção, principalmente nos aspectos relacionados à gestão da mão-de-obra e ao ritmo de trabalho tem sido um dos principais alvos de contestação dos trabalhadores. Em lugar da explicação sobre os princípios dessa forma de gestão e suas características, procuro resgatar as percepções dos trabalhadores sobre o que significa, concretamente, tal sistema.

---

<sup>14</sup> A pesquisa realizada pelo DIEESE em 17 municípios com produção automobilística no Brasil revela uma grande diferença de remunerações e jornadas dos trabalhadores. Mais do que isso, é possível perceber a existência de mercados regionais ou locais que diferem entre si. Os metalúrgicos de São Bernardo do Campo-SP possuem remunerações 1,9 vezes maiores do que os de Indaiatuba-SP e Sumaré-SP. Fonte: Ver DIEESE, CUT-CMN, SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. (2003), *Do holerite às compras: remuneração, preços e poder aquisitivo do tempo de trabalho em 17 municípios com produção automobilística no Brasil*. São Paulo, SMABC.

A respeito da chegada da empresa em Indaiatuba, um dos entrevistados comenta que um dos objetivos do sindicato foi justamente reivindicar melhores condições de trabalho:

Essa região nossa aqui de Campinas tem muitas autopeças. Naquele período tinha a Mercedes, que era montadora, que acabou fechando e foi transferida para Juiz de Fora, e chega a Honda primeiro e depois a Toyota. Para a região e para os trabalhadores em geral foi importante porque tinha a Mercedes que estava indo embora, e estava chegando essas outras duas. Então criou uma expectativa dos trabalhadores de trabalhar nessas montadoras, até porque a gente sinalizava para São Bernardo, que tinha muitas montadoras, salários altos comparado com a região daqui. Então tinha uma expectativa muito grande dos trabalhadores no sentido de tentar trabalhar na montadora. E para o sindicato foi fantástico também.

Essa região é muito privilegiada, tem aeroporto aqui perto, rodovias para escoamento da produção (...) Agora, o objetivo das montadoras na minha opinião foi reduzir custos. Se você pega São Bernardo do Campo, onde tem uma jornada de trabalho de 40 horas (...) A Toyota veio de São Bernardo para Indaiatuba com uma jornada de 44 horas semanais e pagavam mais ou menos a metade do salário do que se ganhava em São Bernardo. Tanto é que a montadora começou a produzir em 1988 e em 1999 teve uma greve. Com um ano de atividade teve uma paralisação buscando melhores condições de trabalho redução das jornadas. Com certeza foi com o objetivo de reduzir custos, de reduzir salários. Há outras coisas que também ajudam, por exemplo, a região é importante para as empresas, porque tem rodovias perto, tem aeroporto perto, e também, do outro lado é que a maioria das autopeças está nessa região.

A partir da fala do entrevistado, percebemos que em um primeiro momento começaram a surgir as primeiras atividades sindicais nesta unidade, em grande parte tendo devido à inevitável comparação com a unidade de São Bernardo do Campo, onde as condições de trabalho e a remuneração eram bastante superiores, além de uma jornada de trabalho de 40 horas semanais. No ano de 1999 houve uma primeira

mobilização coletiva que resultou em greve dos trabalhadores, apoiados, inclusive, por trabalhadores da unidade de São Bernardo do Campo.

a reivindicação naquele período era de que nós estávamos em um processo de campanha salarial e tinha várias reivindicações, e a jornada era uma delas. Então o que aconteceu: começou o envolvimento dos trabalhadores de São Bernardo com a fábrica de Indaiatuba. Até então, os trabalhadores não tinham conhecimento do que se ganhava em São Bernardo. Então o pessoal começou a vir aqui, a gente ia lá, e descobrimos que o salário deles era completamente diferente do nosso, o PLR idem. Então o pessoal começou a ter noção do que se pagava lá e do que se pagava aqui, aí o pessoal se revoltou e teve essa greve.

Também é importante ressaltar que a atuação do sindicato dos metalúrgicos foi se constituindo na medida em que algumas condições, como as da contratação de trabalhadores, se revelaram na prática bastante distante das expectativas do sindicato:

segundo a empresa, ela dizia que as pessoas que trabalharam em outra empresa vinham com alguns vícios. Como a planta daqui é considerada uma planta modelo, não tem nada a ver com São Bernardo, eles queriam pessoas que pudessem educar profissionalmente. Quando a pessoas já trabalhava em outra empresa eles perguntavam: “você já foi sócio do sindicato? Você participou de alguma greve?”. É uma pergunta muito direcionada à atuação do sindicato. A grande maioria nunca trabalhou e via a Toyota como uma possibilidade de crescer profissionalmente. Então demorou um tempo para que o sindicato pudesse atuar e as pessoas perceberem que aquilo era uma enganação. Chegou uma montadora, mas estava pagando menos do que uma autopeças da região.

Como revela o dirigente sindical, os primeiros anos de atividade da unidade de Indaiatuba foram bastante conflituosas, tendo em vista as condições de trabalho, bastante intensas, e com remunerações muito abaixo do que era esperado. A greve de 3 de novembro de 1999 é considerada pelo sindicato um marco na sua atuação, mesmo que

não tenha conseguido se prolongar por muito tempo devido à forte pressão exercida pela empresa. A pauta de reivindicações proposta pelo sindicato nesta greve era, segundo Lima (2006):

1. Reajuste Salarial;
2. Participação nos lucros e resultados (PLR) no valor de R\$ 1.500,00;
3. Gatilho a 3% de inflação;
4. Aumento real de 10%;
5. Reposição de 10% de perda com a inflação;
6. Redução da jornada para 36 horas semanais, sem flexibilização e sem redução de salários;
7. Manutenção e ampliação das cláusulas sociais do acordo da categoria como vale-transporte;

Durante a semana que ocorreu a greve, a empresa fez uma proposta que atendia somente o aumento dos salários, 6% de reposição da inflação e R\$ 1.100,00 de PLR. Esta foi rejeita pelos trabalhadores em assembléia geral, mas dias depois as atividades na fábrica foram retomadas, finalizando a greve. Sobre este acontecimento, o entrevistado afirma que:

nós tivemos a greve em 1999, que foi uma greve que, por parte da empresa, ela buscava o trabalhador em casa, ligava para a família, ligava para a mãe, criou toda uma situação em que o cara chegava em casa e a própria mãe mandava o cara pra fábrica. Ela mudava o trajeto do ônibus, foi uma guerra mesmo, tanto é que nós não conseguimos segurar a paralisação. O pessoal sabia o que queria, mas a pressão familiar estava maior do que aquilo o que estávamos almejando como nosso objetivo, que era o salário. Então nesse período a Toyota teve uma luta intensa com o sindicato. (...) A Toyota percebeu que aquela guerra não ia levar a lugar nenhum e acabou mudando a sua postura. Eles mudam a postura mas tentam ganhar o trabalhador

de outra forma. Como eu falei para você, eles começaram a copiar tudo do sindicato: “o sindicato tem um clube de campo? Vamos fazer um clube de campo”. Às vezes tinha uma atividade do sindicato no fim de semana, um curso de formação, eles arrumavam um torneio. (...)

A Toyota é uma empresa que, quando começou, teve uma disputa com o sindicato. Disputa no sentido de ganhar os trabalhadores. Tanto é que a gente tinha um clube de campo onde os trabalhadores passavam o final de semana, e a empresa copiou tudo o que a gente tinha no sentido de, em vez de ir pro clube do sindicato, vem para cá. Criou todas as condições para que as pessoas ficassem os dias de semana na fábrica e no final de semana fosse para lá.

É importante ressaltar que esta primeira greve fez parte do denominado “festival de greves” de 1999, descrita por Rodrigues como:

a tentativa da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e da Força Sindical de organizarem, em setembro de 1999, um amplo movimento conjunto tendo como palco as plantas automobilísticas e tendo como principal demanda o Contrato Coletivo Nacional de Trabalho nas montadoras no país. Foram realizadas várias paralisações e mobilizações dos trabalhadores que no estado de São Paulo passaram pelo ABC paulista, Vale do Paraíba, Indaiatuba, Sumaré, assim como por Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro. Esse movimento foi denominado de "Festival de Greves".  
(Rodrigues, 2002, p. 144)

Essa primeira greve na Toyota de Indaiatuba contou com a participação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, intermediando as negociações, uma vez que naquele período a direção da empresa estava localizada em São Bernardo do Campo. Sobre esta questão, um dos sindicalistas de São Bernardo afirma que:

Houve um período em que nós tínhamos uma maior proximidade com o sindicato de Campinas. Trocávamos idéias, o sindicato de Campinas ainda estava filiado à CUT. Então,

apesar das diferenças políticas, tinha alguma proximidade. Chegamos a entrar em contato com a direção aqui para que negociasse com o sindicato de lá.

Um dos grandes avanços na organização coletiva no movimento sindical brasileiro, especialmente durante a década de 1980, foi a criação das comissões internas de fábrica, forma institucional de fazer expressar suas reivindicações, o que significa uma real diminuição do poder gerencial, aumentando o poder de controle dos trabalhadores sobre as condições de trabalho (Rodrigues, 1991). Na unidade da toyota de Indaiatuba não há comissão interna de fábrica, o que, para alguns autores, pode representar uma dificuldade nas negociações com a empresa (Araújo & Gitahy, 1998; Pinto, 2007). Sobre esta questão o entrevistado comenta o seguinte:

Muitas empresas têm comissão de fábrica, mas nós não queremos uma comissão de fábrica para discutir quem vai ser mandado embora e quem entra. Nós queremos uma comissão de fábrica para atuar. Nós colocamos isso em pauta várias vezes, tanto na Toyota como na Honda. Em São Bernardo, por exemplo, tem comissão que vai discutir os interesses da empresa, saber quem vai ser mandado embora e quem não vai. Para nós não interessa isso, queremos uma comissão de fábrica que atue politicamente, que vai buscar benefício para os trabalhadores.

Para o entrevistado, no entanto, a ausência de representação sindical no interior da fábrica não impede a mobilização coletiva dos trabalhadores nos próprios locais de trabalho:

Como é uma empresa que teve muitas lutas no início, porque trabalhávamos 44 horas, hoje trabalhamos 40, o PLR era pouco, hoje é um dos maiores da região, então a pessoa quando está chegando, sempre vai encontrar alguém que participou dessas lutas. Então é muito fácil em uma empresa que tem cerca de

70% dos trabalhadores sócios do sindicato. (...) a gente costuma dizer o seguinte: todas as empresas têm aquilo o que a gente chama de pelego. Mas quem está do lado do sindicato está do lado do sindicato, quem não está, está do outro lado. Porque os trabalhadores no passado participaram de muitas lutas e tiveram conquistas. Então quando o trabalhador chega, os próprios trabalhadores já chegam junto, dizendo: “você vai ficar sócio do sindicato”? Ou seja, existe muito essa parte organizativa. No passado era pior ainda, por parte dessas lutas o pessoal era muito radical. Hoje em dia não é assim, a pessoa tem que ficar sócia do sindicato por uma questão de consciência. Então os próprios trabalhadores procuram organizar os que estão chegando.

Entre as principais pautas atuais dos trabalhadores no sindicato, o entrevistado explica que a questão do ritmo de trabalho intenso tem sido bastante discutida. As doenças ocupacionais aqui são ressaltadas como um dos problemas centrais nas condições de trabalho da Toyota:

O que nós estamos discutindo muito com os trabalhadores é sobre o ritmo de trabalho. Porque é uma empresa que está tendo muito trabalhador doente, a empresa entende que o ritmo dela é esse, que não causa doenças, mas a gente sabe que tem muito trabalhador doente. Então a cada assembléia nós estamos discutindo isso com a empresa e com os trabalhadores, que precisa diminuir o ritmo de trabalho. E, por outro lado, a empresa, por entender que o ritmo de trabalho dela é esse mesmo. Então o trabalhador acaba perdendo o emprego, ou não vai no médico porque a empresa não reconhece a doença.

O ritmo de trabalho intenso, segundo o dirigente sindical, também trouxe mudanças na organização do trabalho, em que a prioridade é exclusivamente a produção:

No começo quando o trabalhador entrava na Toyota, ele chegava a ficar duas semanas numa sala, fazendo treinamento. Mas essa situação diminuiu hoje, está em torno de três dias. A idéia aí é construir o que eles chamam de integração. Uma vez por mês tem uma parada de meia hora para falar de segurança, mas do jeito dela. Como lá passa muita empilhadeira, tem a faixa de pedestre. No passado, se passava um pedestre a

empilhadeira parava. Hoje já tem uma diferença. A preferência é de quem está na produção, a empilhadeira, então se você está andando, você tem que parar e olhar. É o inverso do que ela defendia antes, porque o objetivo é produzir o carro. Se você está andando você não está produzindo.

Ainda sobre a questão do ritmo de trabalho, outro entrevistado ressalta que as doenças ocupacionais também são constantes entre os trabalhadores e como a empresa lida com isso:

A Toyota aumentou o ritmo e enxugou a mão-de-obra. Vamos supor, fica um cara te observando quando está na véspera de reduzir custos, fica um cara o dia inteiro te observando. Se você, de repente, no seu processo, que é de três minutos, dez segundos você fica parado para tomar um ar, o cara fica te observando. Aí ele fala: olha lá, deu tempo de ele coçar a cabeça. Vamos colocar mais coisa para ele fazer. Daí fica um ritmo alucinante. Tem um bebedouro ali na minha seção, do meu lado e não consigo beber água, você entendeu? O ritmo de trabalho hoje está um ritmo alucinante. Eu, sinceramente, se eu tivesse a oportunidade de, ganhando a mesma coisa, eu mudaria. Se eu tivesse a oportunidade de trabalhar em outro lugar que não fosse montadora, principalmente essas que são poderosas, Honda, Toyota, eu trabalharia. Eu não aguento mais trabalhar na linha. Eu estou cheio de dor, tenho dor no joelho, no braço, nas costas. Eu tenho dez anos de empresa e estou todo estourado. Quando a pessoa não tem estabilidade e se acidentar ou pegar uma doença do trabalho, é claro que o sindicato vai encaminhar. Se ela (Toyota) souber que a doença é grave ou é uma lesão que não tem cura, se você não tiver estabilidade ela te põe na rua. Depois, você vai brigar lá fora. Isso aí é o de menos para ela. Você já deu muito lucro para ela.

Ainda segundo este entrevistado, a relação entre os trabalhadores e a empresa piorou nos últimos quatro anos:

Normalmente a Toyota manda embora gente doente, mas ela demora muito para readmitir. Ela vai estourando os outros que ficam sobrecarregados com a ausência daquele. A Toyota, vamos dizer assim... há uns quatro anos atrás ela era uma empresa boa, porque via o lado do trabalhador. De uns quatro

anos para cá, se não está bom para você, ela te manda embora. Sabe por que eu estou te dizendo isso? Porque há quatro anos atrás, tinha uma negociação com a empresa. A empresa era mais aberta. Se você não estivesse bom, eu falava assim para o meu encarregado: “olha, eu estou com muita dor”. Aí ele ia lá e te trocava. É claro, dependia do chefe, mas antes tinha mais flexibilidade.

A respeito dos acidentes de trabalho dentro da empresa, o entrevistado relata que a Toyota possui uma política unilateral e, muitas vezes, descumpre até mesmo a legislação:

Tem muito acidente dentro da empresa. Quase todos os dias. Só que não são registrados. A empresa faz de tudo para esconder aquele acidente. Um exemplo: se você se acidentar dentro da empresa, ela não abre o CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho) para você, o que já é fora da lei. A lei é clara. No caso do acidente, ou da dúvida, abra o CAT. Ela não abre e ela se nega mesmo. O sindicato vai lá, fala da situação e ela deixa claro: vai lá no sindicato que o sindicato abre o CAT. Porque se a empresa está se negando... se eu não me engano tem processo do sindicato no Ministério Público sobre isso, na Justiça do Trabalho...

Se você falar que não está legal, aí você vai lá pro ambulatório, mas aí o pessoal do ambulatório já marca você, entendeu? Se você comparecer lá mais uma vez naquela semana, seu nome já vai pro RH. Aí se você fala pro médico que está com dor nas costas, por exemplo, ele vai falar que isso aí o jeito que você levanta. Ele tenta esquivar toda a responsabilidade da empresa.

Já outro entrevistado enfatiza as formas que a empresa encontra para lidar com os acidentes:

Ela não reconhece tendinite, não reconhece nenhum problema de saúde lá dentro. Tem cara lá fazendo a mesma coisa faz cinco anos, não consegue nem mais fechar a mão. E ela não abre o CAT para essa pessoa, ela tem que brigar na justiça para abrir o CAT. Se o cara torcer o pé lá, ela não reconhece como acidente

de trabalho. Aí tem várias alegações, eles nem chamam o cipeiro lá e falam que esse acidente aconteceu antes, fora da fábrica. E com o CAT reconhecido, eles estão recorrendo e tem casos aí de operador que nunca jogou bola, e eles afirmar que ele se machucou jogando bola. Tem um caso recente aí que ele conseguiu o CAT direto, eles recorreram e eles falaram que ele caiu de moto.

Entre outros mecanismos, segundo outro entrevistado, a principal forma da Toyota lidar com os acidentes de trabalho é exercer uma forte pressão sobre o trabalhador acidentado, a partir da possibilidade de sua demissão:

Esse mês aconteceram dois acidentes no setor de motor. O cara deu uma pancada no dedo com a marreta. Trincou. Ele foi no médico e o médico deu quinze dias para ele. No mesmo dia a empresa ligou para ele, em casa, falando: vem aqui para a gente avaliar. O médico da empresa falou: dá para você ficar aqui na empresa. E ele com atestado médico. Eu fiquei sabendo disso cinco dias depois. Eles escondem os caras dentro da empresa para o cipeiro não saber e sindicato não ser comunicado e tomar atitude. Essa semana aconteceu outro acidente. O rapaz prensou o dedo, está inchado e ele foi no médico da empresa mesmo. Em vez de o médico encaminhar para um hospital para tirar um Raio-X e ver se aconteceu alguma lesão interna, ele deixou o cara dentro da empresa. Então, a Toyota esconde o acidente, por isso que o órgão do governo nunca vai saber. Só que se levar essa discussão para frente, compromete o rapaz, porque ele não tem estabilidade no emprego.

Com relação à CIPA e a representação sindical, um dos entrevistados afirma o seguinte:

Tem muitos trabalhadores que entram na CIPA porque o objetivo é ajudar a combater o acidente, e tem trabalhadores que querem entrar na CIPA buscando estabilidade. Há uma disputa na CIPA, mas sempre ganhamos a maioria dos cipeiros titulares. Tem uma disputa da CIPA, que é uma disputa geral em toda a fábrica, mas a gente tem uma atuação importante, deve ter hoje em torno de sete a oito cipeiros. Então tem oito no mandato e oito na carência. Quando acaba o mandato aqueles oito saem e

apóiam os outros oito que estavam na carência. Então sempre tem os trabalhadores cipeiros que a gente tem controle sobre eles.

Questionado a respeito das formas de gestão que procuram buscar uma maior participação do trabalhador no processo produtivo, um dos entrevistados revela que a adesão do trabalhador aos interesses da empresa não tem impedido a atuação do sindicato de uma forma geral. A percepção de que há pouca possibilidade de ascensão na carreira profissional para os metalúrgicos da Toyota parece constituir um fator importante na decisão de aderir aos programas participativos. A estrutura dos cargos e funções dentro da empresa indica, portanto, que os limites hierárquicos são bastante rígidos, ou quase intransponíveis. Neste sentido, a qualificação dos trabalhadores parece não se constituir enquanto um capital importante que garanta a sua permanência ou sua estabilidade nos postos de trabalho:

A Toyota é uma empresa de poucas oportunidades, não é uma empresa como as outras que têm várias faixas de salários. Lá ou você é peão ou você é chefe. É uma situação em que tem poucas vagas, então não tem muita concorrência. É claro que uma boa parte dos trabalhadores quer se qualificar, não só para subir na carreira, mas por ver o mercado como um todo. Então tem gente que se qualifica, faz faculdade. Mas a grande dificuldade das pessoas que fazem esses cursos é mais no sentido de não poder vir na assembléia geral, na plenária do sindicato, mas isso não significa que se o sindicato fizer uma paralisação esses trabalhadores não vão participar por causa disso. Então se qualificam porque o próprio mercado exige. Ou na Toyota ou fora da Toyota ele tem que ter qualificação, mas não vejo nenhum impedimento de trabalhar na lutas do sindicato.

A gente percebe que os cargos de hierarquia da empresa, os chefes são todos japoneses. Quando surge uma vaga na área técnica, a maioria das pessoas que estão lá são japoneses, porque são os próprios filhos dos bambambãs que acaba trazendo o seu sobrinho, seus parentes para assumir essas vagas. Inclusive, teve até uma situação que estava tendo muita panelinha e o sindicato começou a bater em cima disso. E eles criaram um critério que

se então se surgisse uma vaga, você tinha que fazer uma prova e os melhores passavam. E o que aconteceu (...) tinha um trabalhador que foi participar da seleção, tinha acabado de concluir a faculdade e a vaga exigia que tinha que falar inglês. Aí uma pessoa que não tinha inglês e que estava cursando a faculdade pegou a vaga. Aí a gente foi discutir e eles falaram que se o chefe indicar, pode. Então não tem regra, a regra vai continuar a mesma, vai ser a mesma panelinha, sempre vão vir as mesmas pessoas indicadas pela chefia pegar as vagas. Então tem uma revolta aqui dentro: eu vou estudar para quê? Para a Toyota não serve. Não estuda para crescer profissionalmente na Toyota, estuda pensando o mercado lá fora.

A respeito da representação sindical, alguns setores administrativos da empresa são terceirizados, como é o caso recente da logística e distribuição, gerido pela empresa TKL. Este processo de terceirização reflete uma tensão maior envolvendo o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e os sindicatos de trabalhadores terceirizados, devido à percepção do entrevistado de que há diferenças de atuação entre os dois sindicatos envolvidos com a categoria (Marcelino, 2007). Segundo o dirigente sindical:

Acompanhei uma greve deles em 2005 na TKL. Porque para a TKL é interessante ter um sindicato que em vez de defender o trabalhador, defende a empresa. Então não reivindica nada para os trabalhadores. Eu lembro que em 2005 eles estavam oferecendo setecentos reais de PLR, inclusive já tinha pago o PLR. O sindicato não fez nada, a gente foi pra cima, conseguimos reverter, paramos a fábrica, conseguimos levar para mil reais.(...) Passados quatro anos, a PLR está em mil e cem. Quer dizer, não fizeram nada para aumentar, e isso em um período em que a economia estava aquecida. O melhor momento que eles tinham para discutir PLR que podia estar em dois mil hoje. As condições estavam dadas e eles não fizeram nada e o trabalhador volta agora numa paralisação. Eles pediram para organizar, até porque é uma empresa difícil de organizar isso, porque o trabalhador lá encara o trabalho como se fosse um bico. Entra hoje, trabalha dois meses, arruma uma coisa melhor e vai embora. A rotatividade é muito alta. Com essa crise, as pessoas perceberam que se saíssem de lá não iam arrumar outro emprego, então falei para ficar e lutar pelo salário. E o sindicato deles está assistindo as coisas acontecerem. Com a greve que a empresa retaliou, nós tivemos que ser solidários. Para a empresa

é importante ter esse sindicato e juridicamente é o sindicato de terceiros que representa.

As principais ações do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região puderam ser resumidas na fala do entrevistado a seguir, em que são ressaltados os principais resultados positivos das negociações desde 1999, envolvendo principalmente questões referentes à jornada de trabalho, à PLR e aos salários. Estas considerações são importantes para constatar que houve, de fato, uma renovação na atuação sindical metalúrgica no Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Trata-se de um contexto social distinto daquele verificado em São Bernardo, onde as condições de trabalho se apresentam melhores para os trabalhadores, os salários são superiores, onde há representação sindical interna, além de outros benefícios:

A Toyota veio no sentido de reduzir custos, de pagar baixos salários, de trabalhar 44 horas semanais. Com a atuação do sindicato conseguimos reduzir a jornada para 40 horas, a empresa não tinha política de cargos e salários e hoje tem. Na política de cargos e salários o trabalhador entra na empresa e durante cinco anos ele tem um aumento de 3,5% até chegar num teto. Daí uma luta de vários meses de discussão que tivemos que fazer vários protestos, comunicados de greve. Então o trabalhador tem aumento automático a cada seis meses independente da chefia. Os PLRs, existe uma disputa muito pesada na concepção da PLR. Porque nós não discutimos PLR com metas, porque as metas já estão incluídas na produção em si. Porque toda empresa tem a sua meta de quanto vai produzir por dia, por mês, por ano. E o trabalhador entende isso. Foram várias conquistas nesse sentido e estamos hoje aí para manter políticas de cargo e salário, redução da jornada, PLR que a gente conseguiu aumentar, hoje é um dos melhores da região e sem metas.

Estamos discutindo no momento com a Toyota as políticas de cargo e salário, porque tem muitas pessoas que já estão aí há sete, oito anos e parou, porque só vai até cinco anos. A avaliação que eu faço é que tivemos uma atuação importante, se quisermos

fazer uma assembléia na Toyota, se colocarmos um carro de som, o pessoal já pára automático. Então isso foi com base na atuação do sindicato naquele primeiro período de 1999 a 2002.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário bastante particular da indústria automobilística brasileira durante a década de 1990 trouxe desafios para os sindicatos metalúrgicos, especialmente devido a: processos de reestruturação, terceirização, introdução de novas formas de gestão e tecnologia, desemprego e mudanças no perfil mão-de-obra, bem como os seus critérios de seleção. Ainda que representem um universo restrito de atuação sindical no local de trabalho, as práticas sindicais na Toyota do Brasil revelam uma ampliação qualitativa nas formas de organização coletiva de seus trabalhadores, expressando, portanto, a criação novos espaços da discussão no interior das fábricas.

A Toyota do Brasil foi a primeira empresa automobilística japonesa que instalou uma fábrica no Brasil, através de um empreendimento bastante singular se comparado às demais montadoras que iniciaram a produção doméstica de veículos durante o plano automotivo de Juscelino Kubitschek. Essa singularidade da Toyota também refletiu-se, durante quase quarenta anos, através da ausência de organização dos trabalhadores dentro da empresa. Vimos que, contrariando a tendência mais geral do sindicalismo do ABC Paulista, praticamente não houve uma participação sindical atuante na Toyota do Brasil até a década de 1990. A organização da produção na unidade de São Bernardo do Campo também era realizada de forma bastante distinta dos receituários toyotistas, em partes, devido ao fato de que o único veículo produzido era o Bandeirante. Assim, muitos degraus hierárquicos, defasagem tecnológica, baixos salários e a ausência de diálogo com o sindicato caracterizou o primeiro momento de atividades da Toyota no Brasil.

O segundo momento de atividades da Toyota ocorreu em um contexto de profundas mudanças na indústria automobilística. Basicamente, o setor automotivo foi eleito como uma área estratégica de atividade econômica desde a década de 1950. Entretanto, o fechamento do mercado interno às importações e as sucessivas crises financeiras do país pareceram não ter contribuído para o seu contínuo desenvolvimento: as empresas chegavam à década de 1980 defasadas em termos tecnológicos, sem possibilidade de competir no mercado externo e, sobretudo, sem a capacidade de atrair investimentos para o país.

Diante deste cenário, um conjunto de arranjos institucionais e políticos foram criados para que fosse possível retomar o desenvolvimento do setor, algo estratégico não somente para as empresas, mas também para os trabalhadores. Podemos citar como exemplos destes arranjos, especialmente a câmara setorial automotiva e o Novo Regime Automotivo. Entretanto, enquanto o primeiro arranjo institucional foi realizado com a intensa participação de centrais sindicais e sindicatos das categoriais, o segundo desigual nas formas de distribuição de poder de negociação. A revisão da literatura especializada e os dados obtidos demonstram que as montadoras foram as grandes privilegiadas pelo novo plano automotivo que teve início em 1995.

Os trabalhadores metalúrgicos viram-se obrigados a lidar com um novo contexto em que as rápidas transformações na dinâmica do setor, especialmente no que se refere a processos de reestruturação e ao desemprego desmobilizavam as antigas formas de organização sindical. Se em um período anterior o sindicalismo brasileiro foi capaz tanto de interferir em alguns dos aspectos centrais da agenda que se impunha ao mercado de trabalho a partir de seus núcleos mais solidamente organizados, as tendências do mercado de trabalho na década de 1990 passaram a erodir as bases tradicionais dos sindicatos.

Foi demonstrado que as características gerais das empresas, assim como o perfil dos trabalhadores metalúrgicos mudaram de forma significativa desde a década de 1990 até os dias atuais. Os sindicatos, por sua vez, reformularam as suas estratégias de ação e, ao contrário do que havia sido difundido de forma mais ampla na sociedade, o sindicalismo não passava por um irreversível declínio. Se processos de reestruturação produtiva, de uma forma geral acompanham, enquanto tendência, formas institucionais de gestão cotidiana da vida fabril, de forma que as novas práticas de formação sobre o processo técnico tendem a penetrar progressivamente nas negociações das relações sociais no trabalho, abrindo canais de representação de interesses coletivos que contornam e competem com os sindicatos — ou seja, a tendência à micro-regulação —, é necessário justamente estar atento a essas disputas no interior das fábricas. Esta proposta, portanto, privilegia o enfoque micro-orientado, evitando que as análises baseadas somente em variáveis de natureza mais ampla determinem o cenário de atuação sindical.

No caso do ABC paulista, houve uma mudança das práticas sindicais, traduzida pela adoção de uma postura de maior negociação com as empresas, pela renovação de sua estrutura de representação e por uma maior participação em questões econômicas e sociais junto aos órgãos de administração pública. Tratou-se de uma transformação daquele sindicalismo combativo do período conhecido como “Novo sindicalismo”. Isto foi expresso, por exemplo, a partir de experiências institucionais como a Câmara Setorial Automotiva, a Câmara Regional do Grande ABC, a participação do sindicato no Planfor.

Com relação às negociações por empresa, observamos que houve uma renovação na atuação sindical na Toyota do ABC no ano de 1996, quando houve dois acontecimentos marcantes: a mudança na estrutura de representação sindical do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e o processo de reestruturação produtiva na unidade de São

Bernardo do Campo. Até a década de 1980 a Toyota podia ser considerada, de fato, uma empresa de trajetória ímpar na indústria automobilística brasileira. Ao mesmo tempo em que a empresa não competia no mercado interno de veículos de passeio, seus trabalhadores não faziam parte do movimento sindical em curso no ABC Paulista.

Somente após o avanço nas negociações entre sindicato e empresa, através da nomeação de um diretor sindical na CIPA e a posterior criação do comitê sindical, tornou-se possível assegurar a permanência desta planta na região, hoje dedicada à fabricação de componentes para a unidade de Indaiatuba e também para o exterior.

No caso de Indaiatuba, constatamos que a postura mais “combativa” do sindicato metalúrgico desde 1984 foi bastante distinta daquela existente no ABC, rejeitando, por exemplo, a sua participação nas Câmaras Setoriais. A chegada da Toyota à região de Campinas trouxe, inicialmente, uma expectativa com relação à geração de novos empregos. Estas expectativas foram logo sendo desmistificadas por práticas de contratação, salários e jornada de trabalho que desapontavam os trabalhadores e o sindicato metalúrgico, especialmente quando comparadas à realidade vivida em São Bernardo do Campo.

Neste caso, observamos que a partir de 1999 houve mudanças significativas na ação sindical, período em que ocorreu a primeira greve dos trabalhadores da unidade de Indaiatuba. Esta greve revelou a possibilidade de questionar as condições de trabalho e reivindicar melhorias nos salários dos trabalhadores. Mais do que isso, é possível verificar que a greve de 1999 representou a capacidade coletiva de organização dos trabalhadores, ainda que estes não possuam representação sindical interna de fábrica.

E, se, por um lado, a abertura da planta da Toyota em Indaiatuba no ano de 1998 se concretizou motivada pela busca da empresa por redução de custos na produção e pelo

recrutamento de trabalhadores com pouca participação sindical, a atuação do sindicato metalúrgico de Campinas desde então vem se fortalecendo.

Desta forma, argumentamos que apesar da tendência ao estreitamento das bases dos sindicatos metalúrgicos verificada durante a década de 1990 e da mudança no perfil dos trabalhadores metalúrgicos, isto não significa em dias atuais o enfraquecimento da ação sindical, mas sim a consolidação de uma tendência à micro-regulação nas relações de trabalho. Esta que, apesar de desafiar a atuação sindical, sobretudo no que diz respeito à representação dos trabalhadores, não necessariamente a elimina. De uma forma geral, as novas formas de atuação dos sindicatos revelam um crescimento qualitativo de prática sindical metalúrgica em dias atuais. Já nas duas unidades produtivas verificadas, as ações sindicais não necessariamente representam ações sindicais inéditas, mas o ineditismo parece ser sim residir em um maior diálogo com a empresa, tornando possível atender as reivindicações dos trabalhadores.

Do ponto de vista das relações de trabalho socialmente construídas, trata-se então da existência de práticas distintas em São Bernardo do Campo e em Indaiatuba. Apesar das diferenças regionais, salariais, de tempo de empresa e experiência em organização sindical, tais práticas distintas, no limite, se tornam similares quando consideramos a fala dos entrevistados, pois buscam contornar os desafios trazidos aos sindicatos por um novo contexto da indústria automobilística brasileira.

## Bibliografia

ABREU, Alice Rangel de Paiva; GITAHY, Leda; RAMALHO, José Ricardo e RUAS, Roberto. **Reestruturação produtiva, trabalho e educação: os efeitos sociais do processo de "terceirização" em três regiões do país**. Relatório Final do Subprojeto 4, Projeto II, do Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Qualificação e Produção CEDES/FINEP/PCDT-CNPQ.

ADDIS, Caren. **Taking the wheel: auto parts firms and the political economy of industrialization in Brazil**. The Pennsylvania State University Press, 1999.

AE. Toyota provoca guerra fiscal entre municípios ao anunciar modelo. **Gazeta Mercantil**, Economia, São Paulo, 02 de abril de 2003.

AGENCIA ESTADO. Greve paralisa a Toyota pela 1ª vez em 27 anos. **Notícias do dia**, São Bernardo do Campo, 05 de fevereiro de 1985.

ANFAVEA. **Anuário estatístico**. 2010.

AJB. Toyota utilizará autopeças nacionais em Indaiatuba. **Diário do Grande ABC**. Economia, 07 de dezembro de 1996.

AJIMURA, Renato Eiti. **As mudanças na indústria automobilística brasileira a partir da década de 90: as principais políticas setoriais e a nova distribuição geográfica do segmento**. Dissertação de mestrado. FGV, 2007.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo, Ed. Boitempo, 2005.

ANDERSON, Patrícia. **Câmaras Setoriais. Histórico e acordos firmados – 1991/95**. IPEA, Rio de Janeiro, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **A rebeldia do trabalho**. São Paulo, Editora da Unicamp/ Ensaio, 1988.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3ª.ed. São Paulo: Boitempo, 2000

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; GITAHY, Leda. Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos paulistas, **XXI Congresso da Internacional da Latin American Studies Association**, 1998.

ARAÚJO, Ângela M. Carneiro; CARTONI, Daniela M.; JUSTO, Carolina R. D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. [S.l.] Associação Nacional de Pós-graduação em Ciências Sociais (ANPOCS), v. 16, n. 45, p. 85-112, fev. 2001.

ARAÚJO, Sílvia. (Org.). **Trabalho e capital em trânsito: a indústria automobilística no Brasil**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

ARBIX, Glauco. A câmara banida. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Org.) **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p.471-502.

\_\_\_\_\_. Políticas do desperdício e assimetria entre público e privado na indústria Automobilística. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.17, n. 48. 2002. p. 109-129.

ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro. **Ajuste Local à Globalização: um estudocomparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre**. OIT, Genebra, 2002.

BAENINGER, R.; GONÇALVES, R. Novas espacialidades no processo de urbanização: a região de Campinas. **Anais do XII Encontro Nacional de Estudos populacionais da ABEP** Caxambu, 2000, v.1

BERNARDES, Roberto. Novas tecnologias e modernização conservadora na indústria brasileira. **São Paulo em perspectiva**, 5(3):62-69, julho/setembro, 1991.

BITTENCOURT, Getulio. Instabilidade afeta a Toyota. **Gazeta Mercantil**, 11 de abril de 1991.

BNDES. Panorama do setor automotivo. **Informe Setorial**, Área industrial, nº9, dezembro 2008.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1977.

BRESCIANI, Luís Paulo. Resistência e influência: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil. In: Castro, Nadya Araujo (org.), **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, pp. 361-387.

\_\_\_\_\_. Na zona do agrião: a nova agenda da negociação coletiva. In: Zilbovicius, Mauro; Arbix, Glauco, **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo, Scritta, pp 257-284, 1997.

BURAWOY, Michael. **Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

\_\_\_\_\_. **The politics of production**. Londres, Verso, 1985.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Sindicatos, Trabalhadores e A Coqueluche Neoliberal: A Era Vargas Acabou?**. 1ª. ed. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. A Filiação Sindical no Brasil. **Dados** vol.44 no.1 Rio de Janeiro, 2001.

CARDOSO, Adalberto Moreira; COMIN, Álvaro; CAMPOS, André. As bases sociais do sindicalismo metalúrgico. In: ARBIX, Glauco e ZILBOVICIUS, Mauro. (Orgs.). **De**

**JK a FHC: a reinvenção dos carros.** Campinas: Scritta, 1997, pp.413-448.

CARDOSO, Adalberto Moreira; Comin, Álvaro; GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Os deserdados da indústria: reestruturação produtiva e trajetórias interseoriais de trabalhadores demitidos na indústria brasileira.** Comunicação apresentada ao II Congresso da ALAST, Buenos Aires, 2000.

BNDES. Panorama do Setor Automotivo: As Mudanças Estruturais da Indústria e as Perspectivas para o Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008

CASTEL, Robert. **A metamorfose da questão social.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTRO, Nadya Araújo; COMIN, Álvaro. As novas esferas de regulação do trabalho e o dilema sindical. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Fundação SEADE, v.12, nº1, jan-mar.,pp.45-52, 1998.

CASTRO, Nadya Araújo; GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. **RBCS** 6(17),p.44-52, 1991.

CASTRO, Nadya Araújo (org.). **A Máquina E O Equilibrista** . 1ª ed. São Paulo : Paz e Terra , 1995.

CASTRO, Nadya Araújo. Qualificação e reestruturação das relações industriais: Uma nova moeda-de-troca? . **Educ. Soc.** , Campinas, v. 18, n. 61, 1997.

COMIN, Alexandre. **De Volta para o Futuro. Política e reestruturação industrial do complexo automotivo nos anos 90.** São Paulo, Cebrap/Anablume/Fapesp, 1998.

COMIN, Alexandre. **Pequeno balanço da reestruturação industrial nos anos 90.** I ciclo de debates em economia industrial, trabalho e tecnologia.puc-sp, 2003.

CONCEIÇÃO, Jefferson José. **Quando o apito da Fábrica silencia: sindicatos, empresas e poder público diante do fechamento de indústrias e da eliminação de empregos na Região do ABC.** Editora ABCD Maior, 2008.

CORIAT, Benjamim. Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção. In HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho.** S.Paulo, Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pensar pelo avesso. O modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro, UFRJ/Revan, 1994.

DEDECCA, Cláudio, BRANDÃO, Sandra. Crise, transformações estruturais e mercado de trabalho. In: **Bernard Appy et al., Crise brasileira: anos 80 e governo Collor., São Paulo, CGIL/CUT/Desep, 1993, pp. 307-350.**

De SOUZA, Davisson Charles Cangussu. **Sindicato dos Metalúrgicos em Campinas e região diante do desemprego no período de 1990 a 2002.** Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade de São Paulo, 2005.

DIEESE, CUT-CMN, SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Do holerite às compras: remuneração, preços e poder aquisitivo do tempo de trabalho em 17 municípios com produção automobilística no Brasil.** São Paulo, SMABC, 2003.

DIEESE, **Reestruturação do complexo automotivo brasileiro: as propostas dos trabalhadores na câmara setorial.** SMABC, março, 1992.

\_\_\_\_\_. **Toyota do Brasil: Eclipse ou nascer do sol?** SMABC, maio de 1992.

\_\_\_\_\_. **Toyota do Brasil – SA.** Junho, 1985.

DOS REIS, Regina. Novas experiências da articulação política regional no Grande ABC Paulista. In: RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos. Comparações entre o ABC paulista e o Sul Fluminense.** Annablume, São Paulo, 2007.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (orgs.). **A Perda da Razão Social do Trabalho: terceirização e precarização.** São Paulo: Boitempo, 2007.

DUBAR, Claude. **A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência.** Educação e Sociedade. Campinas, v.19, n.64, p.87-103, set 1998.

FERRETTI, Celso et al. **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1994.

FLIGSTEIN, Neil. O Mercado Enquanto Política: Uma abordagem político-cultural às instituições de mercado. In: PEIXOTO João e MARQUES Rafael (org.), **A Nova Sociologia Econômica.** Oeiras, Celta, ([1996] 2003), pp. 195-227

GARCIA, Sandro Rudit. **Global e Local: O novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações sociais e políticas.** UFRGS, 2006. (Tese de doutorado).

GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula (Orgs.) **Novas Tramas produtivas. Uma discussão teórico-metodológica.** Senac, São Paulo, 2005.

GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula; RABELO, Flávio. Relações de trabalho, política de recursos humanos e competitividade. In: **Estudos de competitividade na Indústria Brasileira,** 1993.

GITAHY, Leda & BRESCIANI, Luís. Paulo. Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira. **Texto para Discussão N. 24.** DPCT/IG/UNICAMP. Campinas. 1998.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo, Boitempo, 1999.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology,** 91:481–510, 1985.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Caminhos cruzados: Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores.** São Paulo: Editora 34.

\_\_\_\_\_. Tempo e espaço: antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. In: Leite, Marcia de Paula; Gitahy, Leda. (Org.). **Novas tramas produtivas. Uma discussão teórico-metodológica.** São Paulo: Senac, 2005, v. 3, p. 28-52.

GUIMARÃES, Nadya Araújo; COMIN, Álvaro. As novas esferas de regulação do trabalho e o dilema sindical. **São Paulo, em perspectiva**, v. 12, nº1, São Paulo, Fundação Seade, jan.-mar., pp.45-52, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo, Edições Loyola, 1994.

HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês.** São Paulo, Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. & ZARIFIAN, Philippe. Força e fragilidade do modelo japonês. **Estud. avançados.**, São Paulo, v. 5, n. 12, 1991.

\_\_\_\_\_. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: HIRATA, Helena. (org.). **Sobre o Modelo Japonês: Automatização, novas formas de organização e relações de trabalho.** São Paulo, EDUSP/Aliança Cultural Brasil Japão, 1993.

HYMAN, Richard. Os sindicatos e a integração econômica européia. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, ano 3, nº5, São Paulo, Alast, 1997.

\_\_\_\_\_. **Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society.** London: Sage, 2001.

IPEA. Conjuntura Macroeconômica. **Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise – nº 3**, janeiro 1997.

JB. Ampliação preocupa dirigente da Toyota. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 30 de março de 1973.

LEITE, Márcia de Paula & NEVES, M. A. (Org.) . **Trabalho, qualificação e formação profissional.** 1ª. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Alast/SERT-SP, 1998.

LEITE, Márcia de Paula (org.). **O Trabalho em Movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil.** Campinas: Papyrus, 1997.

LEITE, Márcia de Paula. Trabalho e sociedade em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, v. Ano 2, n. No. 4, p. 66-86, 2000.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

\_\_\_\_\_. Productive Restructuring and labour: the auto industry in Brazil. **Work, Organisation, labour & globalization**, v. 1, p. 171-192, 2007.

\_\_\_\_\_. A Qualificação Reestruturada e Os Desafios da Formação Profissional. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 45, p. 79-96, 1996.

\_\_\_\_\_. O trabalho (re)visitado: uma discussão metodológica. In: GITAHY L.; LEITE, M. **Novas tramas Produtivas: uma discussão teórico-metodológica**. São Paulo, Senac, 2005.

LEITE, Márcia de Paula & RIZEK, Cibele. **Cadeias, complexos e Qualificações**. In: **Encontro Latino-Americano de Sociologia do Trabalho**, São Paulo, Águas de Lindóia, 1997.

LIMA, Eurenice Oliveira de . Toyota: A Inspiração Japonesa e os Caminhos do Consentimento. In: ANTUNES, Ricardo. (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. 1ª. Ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006, v. 1, p. 115-145.

LOPES, Ademil Lucio. A desconstrução da indústria automobilística constituída no governo JK pela política setorial do governo FHC. **Revista UNIARA**, n.17/18, 2005/2006.

MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza. O processo de reestruturação produtiva e o jovem trabalhador: conhecimento e participação. **Tempo Social**, vol.13, n.2, pp. 61-87, 2001.

\_\_\_\_\_. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago, 2004.

MORAES, Sonia. Toyota aplica US\$ 42 milhões no ABC. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 de agosto de 2006.

\_\_\_\_\_. Toyota abastece a rede com sistema Just in time. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 de junho de 2003.

MUNCK, Ronaldo and WATERMAN, Peter (Ed). **Labour Worldwide in the Era of Globalisation: alternative union models in the new World order**. London: Macmillan Press, 1999.

PIALOUX, Michel; BEAUD, Stéphane. **Violences urbaines, violence sociaux**. Paris, Fayard, 2003.

\_\_\_\_\_. Etnografia operária e sociologia: a composição de uma equipe. In: ENCREVÉ, Pierre & LAGRAVE, Rose-Marie (orgs.). **Trabalhar com Bourdieu**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. Permanentes e temporários. In: BOURDIEU, Pierre (org.). **A miséria do mundo**. Petrópolis, Vozes, pp. 309-320, 1997.

PINTO, Geraldo Augusto. O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e a reestruturação produtiva do setor de autopeças. In: **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia**, 2007.

POSTHUMA, Anne Caroline. **Changing Production Practices and Competitives Strategies in the Brazilian Auto Components Industry**. (tese de doutorado), IDS/University of Sussex, Brighton, 1991.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. Flexibilidade à francesa:

trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira. In: **Tempo Social**, v. 18, n. 1, 2006.

\_\_\_\_\_. A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, Magda de A. & CARVALHO NETO, Antonio M. de. (orgs.). **Indústria automobilística: a nova geografia do setor produtivo**. DP&A. Rio de Janeiro, 2002.

RAMALHO, José Ricardo. Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia Hoje. **Dados**, Rio de Janeiro, vol.43, n.4, 2000.

\_\_\_\_\_. A indústria automobilística no Rio de Janeiro: relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M. R.; NEVES, Magda de A. & CARVALHO NETO, Antonio M. de. (orgs.). **Indústria automobilística: a nova geografia do setor produtivo**. DP&A. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. Questões sobre trabalho e sindicato na nova indústria automobilística Brasileira. In: Araújo, Sílvia. (Org.). **Trabalho e capital em trânsito: a indústria automobilística no Brasil**. Curitiba, Ed. UFPR, 2007, pp. 111-130.

RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo (Orgs). **Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos. Comparações entre o ABC paulista e o Sul Fluminense**. Annablume, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Iram Jácome; MARTINS, Heloisa de Souza. **O sindicalismo brasileiro na segunda metade dos anos 90**. **Tempo Social**, São Paulo, 11(2): 155-182, out. 1999.

RODRIGUES, Iram Jácome. **Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria**. São Paulo, Cortez, Fase, 1991.

\_\_\_\_\_. Comissões de fábrica e reestruturação produtiva. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro. (Orgs.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. Campinas: Scritta, 1997. p.237-256.

\_\_\_\_\_. Um laboratório das relações de trabalho: o ABC paulista nos anos 90. **Tempo Social**, São. Paulo, 14(1): 137-157, maio de 2002.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do Sindicalismo**. São Paulo: Edusp, 1999.

SALERNO. Mário Sérgio. Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova imigração japonesa. In: Maria Tereza Fleury e Rosa Maria Fischer (orgs.), **Processo e relações do trabalho no Brasil**, São Paulo, Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. Trabalho e organização na indústria integrada e flexível. In: Celso J. Ferreti ET AL. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994.

SALERNO. Mário Sérgio; MARX, Roberto; ZILBOVICIUS, Mauro; GRAZIALDO, Thaise; DIAS, Ana Valéria Carneiro; MUNIZ, Sérgio Tadeu; GARCIA, Renato de Castro; LIMA, José Carlos de Souza; IVESON, Steven; HOTTA, Mariane Akemi; SOARES, Rodrigo. **A nova configuração da cadeia automotiva brasileira**. Relatório de Pesquisa. POLI, USP, 2002.

SANTANA, Marco Aurélio. Entre a ruptura e a continuidade: visões da história do movimento sindical brasileiro. **XXII Encontro Anual da Anpocs**, Caxambu, 1998.

SANTANA, Marco Aurélio & RAMALHO, José. Ricardo. (orgs.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

SATOMI, Lilian. Toyota cria estrutura regional no Mercosul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 de fevereiro de 2003.

STÉFANI, S. Na Toyota do Brasil, uma luta diária para manter a produção quase normal. **Gazeta Mercantil**, Veículos, 14 de abril de 1986.

STEINER, Philippe. Who is right about the modern economy: Polanyi, Zelizer, or both?. **Theory and Society**, 38:97-110, December 02, 2008.

TARTUCE, Gisela Lobo Baptista Pereira. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 353-382, maio/ago 2004.

TELLES, Vera; BEAUD, Stephanie; MICELI, Sérgio; GARCIA, Afrânio; FAGUER, Jean-Pierre; SANTANA, Marco Aurélio; GRÜN, Roberto; MUNÖZ, Marie-Claude, Entrevista com Michel Pialoux e Stéphane Beaud. **Tempo Social**, 2006, vol.18, no.1 2006.

TOMIZAKI, Kimi. **Ser Metalúrgico no ABC: rupturas e continuidades nas relações intergeracionais da classe trabalhadora**. [tese de doutorado]. São Paulo, USP, 2005.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. **Toyota: a history of the first 50 years**. Toyota City, 1998.

\_\_\_\_\_. **Toyota family: Toyota's new hometown – the world**. Material de divulgação. Oct. 1988.

\_\_\_\_\_. **Toyota**. Material de divulgação. Toyota do Brasil SA. São Bernardo do Campo, 1998.

WOOD, Stephen. Pós-fordismo ou japonização do fordismo? **RBCS** 6(17), p.28-43.

ZELIZER, Viviana. Beyond the Polemics of the Market: Establishing a Theoretical and Empirical Agenda. **Sociological Forum** 3, 614-34, 1988.

ZILBOVICIUS, Mauro. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo, Ed. Annablume/FAPESP, 1999.

WERNECK, Dorothea; GONÇALVES JR. Carlos Augusto; VAZ, Cláudio; OLIVEIRA, Francisco. Câmaras Setoriais: a experiência do setor automobilístico **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, CEBRAP, nº 1, 1994.

WOMACK, James P. & JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)