

CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO EMPRESARIAL NOS ANOS 90: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DA ECONOMIA DO TRABALHO

Josmar Cappa¹

1. INTRODUÇÃO²

Com esse artigo pretende-se analisar o comportamento predominante entre os grandes empresários no Brasil diante do processo de implementação da política econômica neoliberal nos anos 90³. Esse processo foi o responsável direto pela formação do ambiente que condicionou as decisões empresariais relativas à modernização de suas estruturas econômicas nesse período, que envolveu três questões principais.

Inicialmente, como parte importante do processo de preservação da riqueza privada nos anos 90, o grande empresário promoveu mudanças na administração financeira e intensificou o movimento de concentração de capital, que serviu, inclusive, para redefinir suas áreas de expansão comercial.

1 Doutor em Economia pela Unicamp, Professor Titular da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (Faceca) e Consultor Interno sobre Economia do Trabalho, ambos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).

2 Trata-se de uma parte, revista e modificada, do capítulo 3 da tese de doutorado em Economia do autor. Agradeço ao Dr. Roberto Ferraiuolo, ex-vice-presidente da FIESP e atual presidente do Sindicato da Indústria de Tintas e Vernizes do Estado de São Paulo, pelas entrevistas concedidas em 13-2 e 19-10, ambas em 1998.

3 A noção de política econômica neoliberal expressa um conjunto de proposições para os países periféricos terem acesso aos fluxos de créditos externos voluntários, interrompidos desde a moratória do México em 1982, para, ao mesmo tempo, equilibrarem o balanço de pagamentos e construir nova estratégia de desenvolvimento econômico. É o que ficou conhecido por Consenso de Washington: de um lado, reforma do Estado, por meio da privatização de empresas estatais, reformas administrativa, tributária, da Previdência Social e das relações de trabalho; de outro, mudanças na política econômica articuladas com reformas estruturais, especialmente abertura comercial, liberalização financeira e políticas fiscal e monetária restritivas. Os contextos econômico e político relacionados ao processo de implementação da política econômica neoliberal no Brasil não é objeto de análise deste artigo. Para detalhes, ver Williamson (1990) ; Tavares (1993) ; Oliveira & Baltar, 1997 ; Cappa (1999) ; Maciel (1999).

Depois, procurou-se sublinhar o processo de reorganização patrimonial que se notabilizou por ser ainda limitado, especialmente às grandes empresas, e introduzido de forma parcial. Isso porque, combinou o aprofundamento das mudanças nas formas de gestão e organização dos processos produtivos com eliminação de postos de trabalho e redução de custos operacionais.

Em paralelo as mudanças anteriores, e principalmente após a estabilidade monetária alcançada com o Plano Real em 1994, boa parte das lideranças empresariais procurou melhorar a relação entre suas entidades e os sindicatos associados, com intuito de ampliar sua capacidade de mobilização junto aos empresários e qualificar a posição patronal nas negociações coletivas de trabalho. Assim, foi possível conduzir o processo de reorganização patrimonial articulado com a flexibilidade nas negociações coletivas, especialmente para rever o conteúdo dos acordos e convenções de trabalho e reduzir conquistas trabalhistas.

2. REESTRUTURAÇÃO PATRIMONIAL COM MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, CONCENTRAÇÃO DE CAPITAL E REDEFINIÇÃO DAS ÁREAS DE EXPANSÃO

As mudanças mais importantes na administração financeira das empresas-líderes⁴ foram concentradas e intensificadas em 1990, pois a partir de meados de 1991-92 os principais indicadores do Balanço

4 Para analisar o processo de reestruturação econômica das grandes empresas foi utilizado o conceito de empresas-líderes desenvolvido nos estudos de Belluzzo & Almeida, 1987 ; Novais, 1989 ; Almeida & Novais, 1991 ; Portugal Junior & Novais, 1992 e Almeida, 1994. As empresas-líderes são selecionadas entre 71 subsetores pelo critério da receita operacional líquida que excede a média ponderada de Niehens definida como: $N = \sum x_i^2 / \sum x_i$, sendo X_i = a ocorrência da receita operacional líquida da empresa i . Posteriormente, as empresas-líderes que excedem essa média são agrupadas em 26 setores divididas entre capital nacional e estrangeiro. Esse procedimento permite selecionar as empresas que são líderes em seus setores e subsetores e não apenas as maiores e melhores pelo critério da receita operacional líquida absoluta.

Patrimonial dessas empresas apresentaram desempenho compatível ao daquele verificado no final dos anos 80, quando foi dada ênfase a variável financeira em detrimento dos demais instrumentos de administração empresarial.

Em relação ao final da década de 1980⁵, uma das principais alterações na administração financeira da estrutura patrimonial das empresas-líderes foi o aumento do endividamento bancário verificado especialmente em 1990. Entre as líderes nacionais o endividamento chegou a quase 20% e depois foi reduzido para 16% em 1992. Em igual período, o desempenho das empresas líderes-estrangeiras foi semelhante, pois o endividamento bancário ficou perto de 17% e foi reduzido para 11% (ver Tabela 1).

Tabela 1. INDICADORES SELECIONADOS DO BALANÇO PATRIMONIAL DAS EMPRESAS-LÍDERES 1990-1992 (em %)

Indicadores	Líderes-nacionais			Líderes-estrangeiras		
	1990	1991	1992	1990	1991	1992
End Banc Tot/Pas Tot	19,81	17,47	15,61	16,57	12,64	10,87
Mark-up	43,63	39,64	40,39	31,76	27,98	29
Api Fin/Ativo Tot	3,41	3,09	6,27	4	4,14	5,8
LONO/ROL	2,49	-3,91	2,44	-0,91	-1,65	-1,06

Fonte: Portugal Junior, Andrei e Novais (1994)

5 Não é possível estabelecer comparações empíricas exatas entre os anos 80 e 90, bem como com o período posterior a 1992, devido às mudanças na legislação que regulamenta a emissão de balanços patrimoniais, sobretudo extinção do BTN e emissão da Lei 8200 de 28-6-1991 regulamentada pelo Decreto-Lei 332 de 4-11-1991. Assim, foram alterados os procedimentos para o cálculo das variações dos preços medidos pelo índice oficial (o BTN), implicando, de um lado, em maior cobrança de impostos para as empresas capitalizadas e menor incidência para as que estavam descapitalizadas porque, com a nova correção monetária, passaram a ter prejuízo maior ou lucro menor que o efetivo. De outro, muitas empresas deixaram de apresentar informações econômicas-financeiras conforme determinações da legislação societária (Lei 6.406, lei das S/As), o que reduziu o número de amostras e prejudicou os procedimentos metodológicos para estabelecer comparações entre períodos distintos. Nesse estudo, contudo, os dados empíricos servem para analisar tendências predominantes empreendidas pelos grandes empresários e não apontar resultados exatos.

Parte do aumento do endividamento bancário das empresas-líderes foi contraído para suprir a insuficiência de recursos disponíveis gerada pelo bloqueio dos Cruzados Novos promovido pelo Plano Collor 1⁶. Com intuito de contorná-la, o governo Collor de Mello permitiu saques de até Cr\$ 500 mil e criou uma linha de crédito especial no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com juros subsidiados de Cr\$ 500 mil a Cr\$ 3 milhões.

O maior endividamento bancário verificado em 1990 pode ser explicado pela necessidade dos empresários cumprirem compromissos financeiros estabelecidos como, por exemplo, dívidas com fornecedores, folha de pagamentos e custos operacionais (insumos, produtos, água, luz, telefone, entre outros). Essa alteração na administração financeira ficou, porém, concentrada basicamente nesse ano porque os efeitos macroeconômicos esperados com a retenção dos ativos em circulação, principalmente a redução da inflação, foram anulados no início do Plano Collor 1 por, pelo menos, dois motivos principais.

Primeiro, porque grande parte das empresas utilizou a linha de crédito especial criada pelo governo federal, expandindo, desse modo, a base monetária e ampliando a circulação de moedas por meio do multiplicador bancário.

Segundo, porque, por determinação do Plano Collor 1, os pagamentos de taxas, impostos (federais, estaduais e municipais) e de contribuições à Previdência Social puderam ser feitos em Cruzados Novos convertidos em Cruzeiros até 18-5-1990, o que também contribuiu para expandir os ativos monetários em circulação no País.

Com intensidades distintas, as empresas-líderes optaram também por: i) reduzir suas atividades econômicas, sendo, no caso das líderes-nacionais, acompanhadas pela redução de estoques de produtos acabados; ii) negociar a transferência de posições em Cruzados Novos para Cruzeiros com o governo federal, empresas coligadas e fornecedores e clientes dentro da cadeia produtiva; iii) ampliar as exportações

6 Por meio da reforma monetária que instituiu o Cruzeiro o governo federal reteve cerca de 67% dos Cruzados Novos em circulação no País para reduzir despesas com juros da dívida interna. Para detalhes sobre os Planos Collor 1 e 2 consultar os estudos de Oliveira (1990); Tavares (1993); Andrei & Arruda Sampaio (1995).

para compensar a redução do mercado interno; e iv) conceder crédito aos clientes para reduzir estoques e obter capital de giro.

A relativa dificuldade para utilizar aumentos de *mark-ups* como forma de ampliar margens de lucro constituiu-se numa outra alteração importante na estrutura financeira dos balanços patrimoniais das empresas-líderes. Entre 1990 e 1992 esse item do Balanço Patrimonial das líderes nacionais foi reduzido de cerca de 44% para 40%, enquanto, em igual período, para as líderes estrangeiras a queda foi de 32% para 29%, chegando a 28% em 1991 (Tabela 1).

A dificuldade para elevar *mark-ups* esteve relacionada à recessão econômica (1990-1992), aos períodos de tabelamentos de preços estabelecidos pelos planos econômicos de estabilização (Collor 1 e Collor 2), as medidas para desindexar a economia em 1991⁷ e, sobretudo a política de abertura comercial indiscriminada. A liberalização comercial, ao mesmo tempo, facilitou a importação de produtos mais baratos para reduzir custos operacionais e expôs a indústria nacional à concorrência do mercado externo, historicamente mais competitivo que o interno.

A desindexação da economia, acompanhada pela recessão econômica e pela abertura comercial indiscriminada, dificultou a capacidade das empresas-líderes sustentarem majorações de preços e diminuiu a rentabilidade auferida com as aplicações financeiras. Entre outras razões, porque eventuais descompassos entre os fluxos de receita e despesa não seriam compensados pelas aplicações financeiras e poderiam provocar acúmulo de estoques, mais endividamento bancário e custos financeiros.

Com isso, entre 1990-1991 a participação das aplicações financeiras sobre o total do Ativo Patrimonial das empresas líderes ficou em torno

7 A desindexação da economia contou, entre outras, com o fim do índice oficial para reajustar salários (IPC-IBGE) e substituição do BTN pela TR e TRD e do open market e demais aplicações financeiras de curto prazo pelo FAF. Ademais, os novos indexadores seriam calculados com base em expectativas de inflação futura e não mais pela inflação passada, como os anteriores. Ou seja, seriam calculados pela taxa média de juros dos CDB's negociados pelos dez maiores bancos no Brasil.

de 3% para as nacionais e de 4% para as estrangeiras, chegando, no entanto, ao patamar de 6% em 1992 para ambas as empresas (Tabela 1). Esse movimento de recomposição ocorreu a partir de meados de 1991 à medida que o governo federal, durante a gestão do ministro da Economia Marcílio Marques Moreira, aproveitou-se da elevada liquidez no mercado financeiro internacional para iniciar o processo de liberalização financeira e elevar as taxas de juros, com intuito de, ao mesmo tempo, facilitar a entrada de capital estrangeiro nas bolsas de valores e atrair fluxos de créditos externos para equilibrar o Balanço de Pagamentos.

Apesar das alterações na administração financeira, no geral, entre 1990 e 1992 houve redução do lucro operacional e não-operacional das empresas-líderes nacionais e estrangeiras. No primeiro caso, a queda foi acentuada em 1991, quando chegou a cerca de 4%. Para as líderes estrangeiras, o lucro operacional e não-operacional manteve-se negativo em torno de 1% durante a recessão econômica (Tabela 1).

Ao lado das mudanças na estrutura financeira, mas diferentemente do período 1984-1989 quando a valorização da riqueza privada foi mantida por meio da diversificação financeira defensiva-especulativa⁸, os grandes empresários intensificaram o movimento de concentração de capital e de redefinição de suas áreas de expansão comercial por meio do aprofundamento das fusões, aquisições, vendas, fechamentos ou abertura de empresas. Somente até 1995, houve 44 fusões e aquisições no

8 Trata-se da diversificação das aplicações financeiras dos grandes empresários por intermédio da aquisição ou participação acionária em empresas coligadas e controladas (investimentos societários). Entre as líderes nacionais esses investimentos passaram de cerca de 13% para 22%, entre 1978-80, enquanto entre as estrangeiras de 7,5% para 15,5%, em igual período, respectivamente (Belluzzo & Almeida, 1999:p.102 ; Almeida, Kwall e Novais, 1990 ; Almeida & Novais, 1991). Pode ser considerada defensiva-especulativa porque nas decisões sobre investimentos societários os critérios financeiros, particularmente custo de aquisição, liquidez e rentabilidade futura, predominaram sobre as variáveis produtivas como, por exemplo, a busca de sinergias tecnológicas, aumentos de economias de escala e possíveis vantagens competitivas sobre os concorrentes (Penrose, 1962). Sua função principal foi, portanto, de um lado, complementar a reorganização financeira da estrutura patrimonial das empresas-líderes iniciada durante a recessão econômica ocorrida entre 1981-1983. De outro, evitar a possibilidade de uma desvalorização financeira, diante: i) da inflação crescente, que atingiu dimensões de um processo hiperinflacionário; ii) das dificuldades para reduzir o déficit público e financiar a dívida interna com taxas de juros elevadas e curtos períodos de resgates; e iii) das expectativas quanto à ocorrência das crises cambial e fiscal.

setor de alimentos, bebidas e fumo; 26 no setor financeiro; 26 no setor químico e petroquímico; 21 no setor eletroeletrônico; 18 no setor de seguros; 16 em autopeças; 14 em farmacêutica; 11 em informática e 8 no setor energético⁹.

No Brasil, o movimento de concentração de capital e de expansão comercial foi intensificado tanto pelos processos de aberturas econômica e financeira indiscriminadas quanto pelo programa de privatização de empresas estatais, todos iniciados no governo Collor de Mello (1900-1992) sem, no entanto, política industrial que pudesse coordenar o processo de modernização do País para, entre outros, reduzir custos sociais e construir uma inserção ao comércio internacional não-subordinada aos grandes interesses financeiros.

A redefinição das áreas de expansão comercial das empresas-líderes¹⁰ por meio de investimentos societários não foi homogênea e, tampouco, composta de uma conduta exclusiva. Parte das empresas-líderes postergou projetos de investimentos e reduziu a diversificação financeira defensiva-especulativa, ao vender ações de empresas adquiridas nos anos 80, para aumentar sua competitividade em produtos considerados essenciais para sua atividade econômica ou para diluir riscos de perdas na composição de seus portfólios. São exemplos dessa conduta empresarial, os grupos Weg, Bunge y Born e ABC-Algar, Villares e Metal Leve.

Em vários casos, empresas com elevada capacidade ociosa ou consideradas ineficientes, sobretudo depois da abertura comercial, foram vendidas ou parte de suas atividades foram encerradas em virtude das importações de insumos, componentes e bens de capital. São exemplos, os casos da Perdigão, Sadia, Caemi, ABC-Algar, Villares, Sharp e Bunge y Born.

9 Informações publicadas pelo Jornal Gazeta Mercantil em 30/06/1997, p.C-1, *apud* Bonelli (1997:p.11-12).

10 Para sublinhar as características principais do processo de reestruturação patrimonial por meio de fusões, aquisições e vendas de empresas foram consultados os estudos de Ruiz (1994) e Bonelli (1997). O conceito de grupos econômicos, utilizado por esses autores, não é contraditório com o de empresas-líderes porque: i) na maioria das vezes, os grupos econômicos são administrados por empresas que são líderes em seus setores econômicos; e ii) nesse estudo interessa apresentar as principais tendências da reestruturação patrimonial da grande empresa por meio de investimentos societários e não identificar resultados empíricos exatos.

Para algumas empresas-líderes, a inserção no mercado externo, embora estivesse presente desde meados da década de 1980, foi intensificada diante da recessão econômica e dos processos de aberturas comercial e financeira indiscriminadas. Foi o caso, entre outros, dos grupos Villares, Caemi, ABC-Algar e Votorantim. Esse último, utilizou-se também da formação de subsidiárias para aumentar suas vendas no exterior. Dessa forma, evitou a intermediação por *tradings* para aproximar-se de seus clientes, instalando escritórios para transações internacionais na Ásia, Europa e Estados Unidos¹¹.

O fim dos incentivos e subsídios fiscais para diversos setores econômicos e a liberalização comercial e financeira indiscriminadas, num curto espaço de tempo, contribuíram para que as diversificações produtivas em segmentos intensivos em tecnologia fossem praticamente abandonadas, principalmente entre as líderes nacionais. Apenas uma minoria dos grupos econômicos como, por exemplo, Cofap e Weg manteve seus projetos de investimentos nessas atividades. Predominou, portanto, uma conduta empresarial em direção à especialização em setores econômicos que sinalizassem a obtenção de vantagens competitivas no mercado para manter rentabilidade futura como os grupos Villares, ABC-Algar, Docas e Metal Leve, entre outros.

A maioria dos grupos, contudo, intensificou sua incursão em setores intensivos em recursos naturais e com limitada capacidade inovadora ou difusora de novos produtos e processos de trabalho como alimentos e bebidas, metais ferrosos, têxteis e confecções, metais não-ferrosos, entre outros. Ilustram esse caso, os grupos Votorantim, Klabin, Suzano-Nemofeffer e Caemi que se inseriram na indústria papelreira.

A reestruturação patrimonial das empresas-líderes, por intermédio da participação no processo de privatização, adquiriu diversos arranjos societários entre grupos nacionais, estrangeiros, fundos de pensão e grandes bancos, públicos e privados, predominando, no entanto, três tipos de conduta empresarial.

11 Segundo o BNDES, 117 grupos econômicos detinham 402 subsidiárias no exterior. Para 67 grupos, 117 subsidiárias foram localizadas em paraísos fiscais; 114 na América do Sul, sendo 75 em países do Mercosul, além de outras 69 nos EUA. A implantação de subsidiárias no exterior foi por meio de compra ou associação (63%) e pela instalação própria (37%) (Bonelli, 1997:p.14).

Nos setores econômicos competitivos, a cautela marcou as decisões empresariais relativas à introdução de novas tecnologias e expansão nos mercados externo e interno como, por exemplo, Sadia e Perdigão, no setor de alimentos, e Belgo-Mineira, na siderurgia.

Nos setores econômicos intensivos em recursos naturais predominou a opção por especializações setoriais complementadas por especializações intra-setoriais como Klabin, Suzano-Nemofeffer e Votorantim, entre outros. No caso desse último, por exemplo, a participação nos programas de privatização das empresas do setor elétrico correspondeu a especialização intra-setorial para obter maior eficiência e autonomia em relação à política energética. Ou seja, procurou proteção contra eventuais movimentos de elevação de preços que podem comprometer a capacidade de competitividade no segmento de não-ferrosos por serem intensivos em energia.

O terceiro tipo de conduta empresarial, relativa à participação nas privatizações de empresas estatais, refere-se às decisões de diversificação produtiva realizadas, em alguns casos, com poucos critérios de seletividade e pela elevação do endividamento bancário. Razões pelas quais, existe um alto risco financeiro nesse tipo de conduta, como ilustra o caso do grupo Vicunha que se envolveu, entre outros, com a produção de siderurgia e administração de estradas-de-ferro.

3. ALTERAÇÕES NA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DAS GRANDES EMPRESAS

Na ausência de uma política industrial que orientasse a reestruturação patrimonial no País e diante dos processos de abertura comercial e financeira indiscriminadas, além da taxa de câmbio sobrevalorizada e das taxas de juros elevadas, mantidas desde 1994 com o Plano Real¹², os grandes empresários procuraram também reduzir custos operacionais e ampliar a qualidade de seus produtos, respectivamente

¹² Para detalhes sobre o Plano Real ver Sawaya (1996); Sayad (1995); Oliveira (1996); Mercadante (1997).

por meio da eliminação de postos de trabalho¹³ e do aprofundamento das alterações nas formas de gestão e organização dos processos produtivos¹⁴.

Adicionalmente, aproveitaram a abertura comercial para importar componentes, máquinas, equipamentos sofisticados, além de insumos e serviços diversos como forma de elevar a produtividade, modernizar o mix de produção e ocupar maior espaço nos setores econômicos em que atuam.

As alterações na gestão e organização dos processos de trabalho das empresas-líderes adquiriram intensidades distintas, apesar de apresentarem características comuns. As principais mudanças na gestão da força-de-trabalho dessas empresas são as seguintes: i) eliminação de postos de trabalho, que foi compensada pelo acúmulo de funções (polivalência), intensificação do ritmo de trabalho e redução dos níveis hierárquicos com diminuição da gerência, chefia, supervisão e mudanças na estrutura administrativa; ii) terceirização de alguns serviços, em sua maioria, atividades secundárias como, por exemplo, transporte, segurança, limpeza, alimentação e contratação de trabalhadores; iii) incentivos monetários (diretos e indiretos) e mecanismos de gestão participativa como CCQ, caixa de sugestões, participação nos lucros e resultados, entre outros; e iv) programas de treinamento relativos à saúde ocupacional, segurança e prevenção de acidentes, alfabetização, noções básicas de informática, estatística, leitura de desenhos e técnicas para aumentar a qualidade e obter o certificado ISO 9000.

13 Por exemplo, conforme dados da Fundação SEADE-DIEESE, em janeiro de 1990 havia 2,158 milhões de pessoas ocupadas na indústria localizada na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), passando para 1,422 milhões em janeiro de 1999; uma redução, portanto, de 736 mil pessoas ocupadas.

14 Nos anos 80, alterações tecnológicas em processos produtivos como, por exemplo, introdução de controles numéricos em máquinas convencionais e robôs em setores insalubres (pintura, soldagem) foram introduzidas sobretudo entre as grandes empresas que conseguiram inserção no comércio internacional, notadamente localizadas nos seguintes setores econômicos: metalúrgico, material de transportes, papel e celulose, borracha e segmentos do setor alimentício como soja e carnes. Predominou, contudo, inovações organizacionais como Controle Estatístico do Processo (CEP), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Kamban, Just-in-Time, caixa de sugestões, células de produção, entre outros. Consultar Sarti & Furtado, 1990; Ruiz, 1994; Hollanda Filho (1996).

As alterações mais importantes na organização dos processos de trabalho das empresas-líderes são as que seguem: i) diminuição dos estoques de matérias-primas, de componentes intermediários e de produtos acabados; ii) desativação de algumas linhas de produtos que deixaram de ser competitivos em relação aos similares importados; iii) reorganização dos layouts das empresas, articulando a divisão em linhas com células ou ilhas de produção; iv) programas para simplificar tarefas e reduzir tempos de produção; e v) utilização de técnicas para integrar os trabalhadores no processo de trabalho e intensificar o ritmo de produção como o CEP, *Kamban*, *just-in-time*, entre outras.

Um balanço geral da reestruturação patrimonial no Brasil, a partir de uma pesquisa realizada em 662 empresas de 32 setores econômicos, coordenada por Coutinho & Ferraz (1995), permite inferir a elevação da eficiência dos trabalhadores no processo produtivo e o aumento da qualidade de boa parte dos produtos como resultados principais do processo de modernização patrimonial nos anos 90.

Apesar de importante, essa modernização não atualizou de forma significativa a estrutura econômica do País e, tampouco, possibilitou um aumento expressivo da competitividade da indústria local no comércio internacional, sempre *vis-à-vis* ao processo de introdução de novas tecnologias em curso nos países avançados desde meados dos anos 70.

Todavia, apesar de limitada e parcial, a reestruturação patrimonial no Brasil foi suficiente para aprofundar a heterogeneidade econômica presente no processo de industrialização brasileiro à medida que empresas modernas e eficientes convivem com empresas atrasadas e ineficientes. Ademais, ampliou a segmentação existente no mercado de trabalho urbano, pois cresceram as distinções entre os assalariados empregados nas empresas grandes e modernas frente aqueles empregados nas demais empresas como, por exemplo, diferenças de remuneração, condições de trabalho, benefícios sociais e cumprimento da legislação trabalhista.

4. OFENSIVA PATRONAL NAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS E FLEXIBILIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A adoção de uma postura patronal ofensiva nas negociações coletivas de trabalho esteve relacionada com as mudanças ocorridas no País entre o final dos anos 80 e o início da década de 1990. Entre as modificações importantes devem ser destacadas a Constituição Federal de 1988, a recessão de 1990-1992, as aberturas comercial e financeira indiscriminadas e a estabilidade monetária pós-1994 articulada com manutenção das taxas de juros elevadas e câmbio sobrevalorizado.

Entre outras, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu que são os sindicatos (laborais e patronais) que têm as prerrogativas para representar seus associados nas negociações coletivas de trabalho.

Diante das demais alterações supracitadas, o grande empresário procurou articular a reestruturação patrimonial com a descentralização do processo de negociações e a flexibilidade nas relações de trabalho, especialmente para rever o conteúdo dos acordos e convenções coletivas e reduzir conquistas trabalhistas. Constituíram-se, portanto, em formas adicionais de reduzir custos operacionais para compensar distintas dificuldades e necessidades entre os segmentos econômicos na disputa por maior produtividade, competitividade e qualidade das mercadorias produzidas, diante das aberturas comercial e financeira indiscriminadas, taxa de câmbio sobrevalorizada e taxas de juros elevadas, mantidas desde 1994 com o Plano Real¹⁵.

Principalmente nas entidades patronais mais atuantes, a postura ofensiva nas negociações coletivas implicou na adoção de medidas para melhorar a relação com os associados, compensar dificuldades de mobilização e aumentar a eficiência e o inter-relacionamento entre seus departamentos de assessoria. A FIESP, por exemplo, aos poucos deixou a coordenação geral do processo de negociações coletivas, como

¹⁵ Em grande parte, a ofensiva patronal nas negociações coletivas de trabalho contou também com a situação de debilidade e de crise em que se encontra o movimento sindical brasileiro nos anos 90. Esse assunto, porém, foge aos objetivos delimitados neste estudo. Consultar, por exemplo, IRES, 1992; Hyman, 1995; Oliveira, 1994; OIT, 1997; Arbix, 1997; Prado, 1998.

fizera no início dos anos 80, para somente fornecer infra-estrutura jurídica e econômica mais ampla e qualificada aos sindicatos patronais¹⁶.

Dessa forma, os sindicatos patronais mais expressivos obtiveram maior autonomia para flexibilizar a negociação coletiva, por meio da redução ou retirada de cláusulas sociais e econômicas nos acordos e convenções de trabalho e piores alterações em seus conteúdos como, por exemplo, a redução do adicional sobre horas-extras para o patamar de 50%, previsto na Constituição Federal de 1988, mas que, nas negociações anteriores, variou entre 60% e 100%, e o retorno da licença à gestante para 120 dias, pois em algumas negociações coletivas chegou a ser fixado em 180 dias, sem prejuízo do emprego e do salário.

Ademais, diferentemente da década de 1980, os empresários impediram a formalização de apenas uma convenção coletiva que pudesse servir de parâmetro mínimo para: i) tornar-se referencial para futuras negociações por empresas e para a formalização de acordos coletivos; ii) ser generalizado para todos os segmentos econômicos de uma mesma categoria; e iii) influenciar nas negociações das datas-bases de diferentes categorias de trabalhadores.

As redefinições do antigo Grupo 14 da FIESP são sinalizadores da ofensiva patronal nas negociações coletivas de trabalho nos anos 90. Apesar de manter a negociação na mesma data-base¹⁷, esse grupo subdividiu-se em três no início da década de 1990: i) Grupo 5, que reunia os sindicatos das montadoras, autopeças, parafusos, forjaria e fundição; ii) Grupo 8, que reúne os sindicatos de máquinas, trefilação e laminação de metais ferrosos, aparelhos elétricos e eletrônicos, refrigeração, condutores elétricos, trefilação e laminação de metais não-ferrosos, indústria de metais e equipamentos ferroviários e rodoviários e balanças pesos e medidas; e iii) Grupo 10, coordenado pela FIESP,

16 Conforme entrevista realizada em 13-02-1998 com Roberto Ferraiuolo, vice-presidente da FIESP e diretor titular do Derint.

17 No Estado de São Paulo, os sindicatos de trabalhadores metalúrgicos filiados à CUT tinham data-base no mês de abril e, de forma extemporânea, negociavam em novembro. Os sindicatos de trabalhadores metalúrgicos filiados à Força Sindical, ao contrário, tinham data-base em novembro e negociavam informalmente em abril. No entanto, a partir de novembro de 1997 houve unificação apenas da data-base, pois a elaboração das pautas de negociações e sua condução política continuam separadas.

que reúne dez sindicatos pequenos como, por exemplo, mecânica, funilaria e móveis de metal, reparação de veículos e refrigeração.

Progressivamente, a subdivisão dos grupos econômicos foi aumentada, pois, até fins de 1998, totalizavam sete: i) Grupo dos sindicatos das montadoras; ii) Grupo dos 3 (sindicatos das autopeças, parafusos e forjaria); iii) Grupos 8 e 10 foram mantidos; e iv) os sindicatos das empresas de fundição, esquadrias metálicas e siderúrgicas optaram por estabelecer negociações coletivas de forma isolada¹⁸.

A criação do Departamento de Relações Intersindiciais e do Trabalho (Derint), em 1994, expressa boa parte das mudanças no relacionamento entre sindicatos patronais e a FIESP, bem como esforço para subsidiar o movimento de descentralização das negociações coletivas. Basicamente, porque o Derint implicou na unificação do Departamento Sindical (Desin) e do Departamento de Relações de Trabalho (Deret), criados em meados da década de 1980, além de uma reorganização nos departamentos de assessoria jurídica e econômica da FIESP.

Com o Derint, a FIESP melhorou o acompanhamento das negociações coletivas realizadas no Brasil e qualificou sua assessoria nas campanhas salariais por dois motivos importantes. Primeiro, porque formou uma divisão específica para acompanhar os julgamentos dos dissídios coletivos denominada Negociações e Dissídios Coletivos (NDC). Essa divisão, foi articulada ao banco de dados da CNI que acompanha a evolução das negociações coletivas, das cláusulas econômicas e sociais e dos dissídios coletivos realizados no País.

Segundo, porque foi criada uma divisão específica sobre relações de trabalho, a Relações Trabalhistas e Sindicais (RTS), para fornecer subsídios aos representantes empresariais nas negociações coletivas e nortear o lobby empresarial no Congresso Nacional. Entre outras, com essa divisão foi possível intensificar estudos e pesquisas sobre mudanças e tendências no relacionamento entre capital e trabalho, acompanhar sistematicamente as alterações na legislação trabalhista inter-

¹⁸ Esse movimento ocorreu em todos os setores representados pela FIESP, conforme entrevista realizada em 13-2-1998 com Roberto Ferraiuolo, vice-presidente da FIESP e diretor titular do Derint.

nacional e qualificar as formulações de questões trabalhistas que a FIESP tem interesse em propor modificações, principalmente para reduzir custos operacionais e evitar penalidades impostas pela Justiça do Trabalho como, por exemplo, normas que regulamentam questões sobre higiene, saúde, segurança e acidente de trabalho.

Com a nova diretoria da FIESP (Horacio Lafer Piva, como presidente desde setembro de 1998), o Derint foi incorporado ao Departamento de Relações Jurídicas e Sociais (Dejur). Essa mudança fez parte de uma reorganização administrativa da FIESP que implicou em outras alterações como, por exemplo, a junção do Departamento de Economia (Decon) com o de Pesquisas e Análises (Denp) para formar o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (Depecon)¹⁹.

Com a reorganização administrativa da FIESP iniciou-se um processo de redivisão do espaço físico ocupado pelos associados, especialmente para demonstrar vontade política da nova direção em reaproximar-se dos sindicatos patronais mais expressivos. Os sindicatos das indústrias de cordoalha e estopa; de balanças, pesos e medidas; de chapéus de homens; de roupas e chapéus de senhoras; de luvas, bolsas e peles de resguardo; confecção de roupas; de alfaiataria; de confecção de roupas de homem; de camisas para homem e roupas brancas, entre outros, foram reagrupados em espaços menores para utilizar menos pessoal e infra-estrutura da entidade, apesar de terem poder de voto igual ao de sindicatos importantes como Sinfavea, Sindipeças e Sidimaq²⁰.

19 Conforme entrevista com Roberto Ferraiuolo em 19-10-1998 que, com a reorganização administrativa da FIESP, tornou-se o 1º diretor financeiro, mas afastou-se posteriormente e retomou a presidência do Sindicato da Indústria de Tintas e Vernizes do Estado de São Paulo.

20 Na maioria dos casos, os sindicatos pequenos são inexpressivos tanto do ponto de vista econômico quanto pelo número de associados que têm, apesar de legalmente terem os mesmos direitos dos sindicatos patronais mais importantes. O Sindicato da Indústria de Guarda-Chuvas e Bengalas, por exemplo, encerrou suas atividades em novembro de 1998 ao contar apenas com um sócio: a Samira, empresa do presidente e do tesoureiro da entidade patronal, respectivamente, Moris Goichberg e Cássio Elisabethsky. Assinale-se, porém, que esse problema não é novo ou específico da FIESP, pois a construção de entidades (patronais e laborais) relativamente mais homogênea foi tentada durante a elaboração da Lei Orgânica de Sindicalização (Decreto-Lei 1.402, de 1939), modificada, em grande parte, para atender interesses da própria FIESP, pelos Decretos-Leis 2.353, 2.363 e 2.381, todos de 1940 (Oliveira Vianna, 1938).

Com as mudanças citadas, a FIESP procurou, primeiro, aumentar a sinergia entre departamentos que tratam de assuntos inter-relacionados entre si para reduzir despesas operacionais e com pessoal empregado, assim como agilizar e tornar eficaz a prestação de serviços às indústrias, mantendo, porém, a autonomia dos sindicatos patronais expressivos nas negociações coletivas de trabalho.

Por último, a reorganização administrativa da FIESP representou uma tentativa de rearticular os sindicatos patronais mais importantes para qualificar a influência da entidade nas questões econômicas e políticas do País. Por exemplo, em fins de 1998, a FIESP pretendeu influenciar na nomeação do presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e na redefinição de seu papel para promover o desenvolvimento da atividade econômica, principalmente por meio de sua articulação com o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (MDIC), que substituiu o Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo (MICT) no início da segunda gestão do presidente da República Fernando Henrique Cardoso em 1999.

Por isso, a FIESP procurou influenciar também na função do MDIC e na indicação de alguém, vinculado aos empresários, para ocupá-lo. As lideranças da FIESP queriam que o novo ministério tivesse o papel principal de criar mecanismos para retomar o crescimento econômico por meio de mudanças parciais na política econômica neoliberal e na definição de uma política de financiamento de médio e longo prazos para micro, pequenas, médias e grandes empresas, como incentivos à implementação de um programa de geração de emprego e renda no País. O MDIC foi ocupado, primeiramente, por Celso Lafer com a incumbência de conduzir o programa de privatização de empresas estatais, estando atualmente sob a direção do ministro Alcides Tápias que é respeitado entre os empresários.

Igualmente, no final de 1998, a FIESP tentou rearticular os grandes sindicatos (patronais e laborais), centrais sindicais e parlamentares de diversos partidos políticos para discutir temas estruturais como, por exemplo, políticas industrial e de comércio exterior. Assim, pretendeu formalizar o que chamou de "Pacto pela Produção e pelo Emprego", ou

seja, uma agenda pública de debates para, entre outras: i) modificar a política econômica neoliberal, especialmente com redução das taxas de juros, incentivos às exportações e melhores condições para obter financiamento de longo prazo; ii) criar políticas de financiamentos setorial e regional com recursos do BNDES e renegociação das dívidas privadas como o governo federal; iii) negociar com o poder público, empresários e trabalhadores medidas que estimulem a retomada da produção e a geração de emprego e renda, sem comprometer a estabilidade monetária alcançada com o Plano Real; iv) criar programas compensatórios na área social; v) denunciar à OMC práticas desleais de exportação; e vi) fazer uma reforma tributária que ajuste as contas públicas, simplifique o sistema tributário e estimule a produção para gerar empregos²¹.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo procurou-se analisar o comportamento predominante entre os grandes empresários no Brasil diante do processo de implementação da política econômica neoliberal nos anos 90, compreendido como principal responsável pela formação do ambiente que condicionou as decisões empresariais relativas à modernização de suas estruturas econômicas.

Foi possível enfatizar três questões básicas que permearam as decisões empresariais relativas à modernização de suas estruturas econômicas nos anos 90: i) mudanças na administração financeira, acompanhadas por um processo de concentração de capital e redefinição de suas áreas de expansão comercial; ii) reorganização patrimonial caracterizada pelo aprofundamento das mudanças nas formas de gestão e organização dos processos produtivos, em curso desde meados da década de 1980, que foi articulado com eliminação de postos de trabalho e redução de custos operacionais; e iii) esforços para desenvolver uma postura ofensiva nas negociações coletivas de trabalho para, ao

21 Estiveram presentes cerca de 600 empresários, representantes dos sindicatos dos metalúrgicos de São Paulo e de São Bernardo do Campo, além de parlamentares do PT, PSDB, PPB, entre outros. As duas maiores centrais sindicais do País (CUT e Força Sindical) não compareceram.

mesmo tempo, descentralizá-las e flexibilizar as relações de trabalho, ambas como forma adicional de reduzir custos operacionais por meio da revisão do conteúdo dos acordos e convenções de trabalho e redução de conquistas trabalhistas obtidas especialmente nos anos 80.

A ofensiva patronal nas negociações coletivas pode ser atribuída, entre outras, às mudanças ocorridas no País entre o final dos anos 80 e início da década de 1990 como a Constituição Federal de 1988, a recessão de 1990-1992, as aberturas comercial e financeira indiscriminadas e a estabilidade monetária pós-1994 articulada com manutenção das taxas de juros elevadas e câmbio sobrevalorizado. Essas mudanças foram importantes para gerar uma situação de debilidade e crise no sindicalismo brasileiro, constituindo-se, porém, num objeto de estudo específico a ser analisado em outro artigo.

6. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Júlio S.G. Novais, Luís. A empresa líder na economia brasileira. *Textos para Discussão - IESP*. São Paulo, ano 6, n. 2, jun., 1991.

_____. *Crise econômica e reestruturação de empresas e bancos nos anos 80*. Campinas: IE - Unicamp, 1994, (Tese, Doutorado em Economia).

_____, KAWALL, C., NOVAIS, Luís F. *O ajuste da grande empresa privada nos anos 80*. Campinas: IPT/Fecamp/Unicamp-IE, 1990 (Relatório de Pesquisa).

ANDREI, Cristian, ARRUDA SAMPAIO, Fernando. A Política econômica. In: PORTUGAL, José G. (coord.) *Gestão estatal no Brasil: limites do liberalismo (1990-1992)*. São Paulo: Fundap, 1995.

ARBIX, Glauco A.T. Os descaminhos do governo e a precarização das relações de trabalho. In: CARLEIAL, Liana ; VALLE, Rogério (org.) *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec - ABET, 1997.

BELLUZZO, Luís G. M., ALMEIDA, Júlio S. G. A grande empresa durante o cruzado. *Texto para Discussão*. São Paulo: IESP - Fundap, n. 11, set., 1987.

_____ ; _____. *Economia brasileira: da crise da dívida aos impasses do real*. 1999, (mimeografado).

BONELLI, Regis. *Estratégias de grandes grupos econômicos brasileiros nos anos 90*. Rio de Janeiro: IPEA, 1997, (mimeografado).

CAPPA, Josmar G. *Sistema de relações de trabalho no Brasil: um estudo sobre problemas e dilemas entre Estado, empresários e trabalhadores a partir das transformações econômicas e políticas introduzidas no final do século XX*. Campinas: IE – Unicamp, 1999, (Tese, Doutorado em Economia).

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João C. (coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3ª ed., Campinas: Papirus - Unicamp - IE, 1995.

HOLLANDA FILHO, Sergio B. *Os desafios da indústria automobilística: a crise da modernização*. São Paulo: IPE – USP, Série: Ensaio Econômico, 80, 1996.

HYMAN, Richard. Changing trade union identities and strategies. In: HYMAN, Richard; FERNER, Anthony (org.) *New frontiers in european industrial relations*. Oxford: Blackwell, 1995.

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES (IRES) *Syndicalismes: dynamique des relations professionnelles (Grã-Bretagne; États Unids; Allemagne; Italie; France)*. Paris: Dumond, 1992.

MACIEL, Marco C. N.P. *Metamorfoses do estado brasileiro: do II PND ao governo FHC*. Campinas: Unicamp - IE, 1999 (Tese, Doutorado em Economia).

MERCADANTE, Aloizio (org.). *O Brasil pós-real: a política econômica em debate*. Campinas: Unicamp - IE, 1997.

- NOVAIS, Luís F. A trajetória da grande empresa privada e pública: 1978 a 1987. *Textos para Discussão*. São Paulo: IESP - Fundap, n. 27, dez., 1989.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *El trabajo en el mundo 1997-1998: relaciones laborales, democracia y cohesión social*. Ginebra: OIT, 1997.
- OLIVEIRA, Carlos A B., BALTAR, Paulo E. A. Cenários para o Brasil. In: OLIVEIRA, Carlos A B.; MATTOSO, Jorge E.L. (org.) *Relações de trabalho: atualidades e perspectivas*. Campinas: Unicamp - IE - Fecamp - Rhodia, 1997, (mimeografado).
- OLIVEIRA, Marco A. Avanços e limites do sindicalismo brasileiro recente. In: OLIVEIRA, Carlos A. B. et. alii (org.) *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.
- OLIVEIRA, Fabrício A. O plano collar. In: OLIVEIRA, Fabrício A; BIASOTO JUNIOR, Geraldo (org.) *A política econômica no limiar da hiperinflação*. São Paulo - Campinas: Hucitec - Fecamp, 1990.
- OLIVEIRA, Gesner. *Brasil real: desafios da pós-estabilização na virada do milênio*. São Paulo: Mandarim, 1996.
- OLIVEIRA VIANNA, Francisco J. *Problemas de direito corporativo*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1938.
- PORTUGAL JUNIOR, José G.; NOVAIS, Luís F. *O ajuste ameaçado: a grande empresa em 1990*. São Paulo: IESP - Fundap, 1992, (mimeografado).
- _____, ANDREI, Cristian, NOVAIS, Luís F. *As grandes empresas de 1990 a 1992*. São Paulo: IESP - Fundap, fev., 1994, (mimeografado).
- PENROSE, Edith. T. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.
- PRADO, Antonio. *Mudanças na negociação sindical nos anos recentes: elementos para a reflexão*. São Paulo: DIEESE, jan., 1998, (mimeografado).

- RUIZ, Ricardo M. *Estratégia empresarial e reestruturação industrial (1980-1992): um estudo de grupos econômicos selecionados*. Campinas: Unicamp - IE, 1994, (Dissertação, Mestrado em Economia).
- SARTI, Fernando, FURTADO, J. *Estrutura e exportações industriais nos anos 80: elementos para uma caracterização*. Campinas: IPT-Fecamp-Unicamp-IE, 1990, (Relatório de Pesquisa).
- SAYAD, João. Observações sobre o Plano Real. *Estudos econômicos*, vol. 25, número especial, 1995-1996. São Paulo: IPE-USP.
- SAWAYA, Rubens R. Além da conjuntura. In: SAWAYA, Rubens (org.) *O plano real e a política econômica*. São Paulo: Educ, 1996, (Cadernos PUC - Economia).
- TAVARES, Maria C. As políticas de ajuste no Brasil: os limites da resistência. In: TAVARES, Maria C., FIORI, José L. *(Des)ajuste global e modernização conservadora*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- WILLIAMSON, John. ed. *Latin American adjustment: how much has happened?* Washington, D.C.: Institute for International Economics, 1990.