

**CIPLA (JOINVILLE - BRASIL):
A LUTA DOS TRABALHADORES CONTRA O DESEMPREGO**

Fábio Napoleão

f2fn@udesc.br

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

1

Joinville, pólo latino-americano de materiais de construção em PVC, enquadra-se como o município mais populoso e industrializado do Estado de Santa Catarina, possuindo um parque fabril com mais de 1.500 indústrias, que empregam mais de 60 mil funcionários. Os setores industriais que historicamente mais absorvem mão-de-obra são o eletro-metal-mecânico, têxtil-vestuário e de materiais plásticos; em 2000 somaram mais de 40 mil trabalhadores. O Produto Interno Bruto *per capita* de Joinville está entre os maiores do país, em torno de US\$ 9 mil/ano. No início dos anos 90, a indústria respondia por 84% do PIB do município, passando para 71% em 1997 e cerca de 64% em 2001; diminuição atrelada, entre outros motivos, ao crescimento do setor terciário, notadamente, comércio e serviços que, em parte, vem absorvendo o contingente de mão-de-obra dispensada da indústria. No término do primeiro lustro da década de 1990, o setor terciário empregava mais de 25 mil pessoas, número que passou para 44 mil ao final do segundo lustro desta mesma década.¹

No tocante à mão-de-obra industrial, têm-se as seguintes indústrias com mais de 500 empregados (quadro 1).

Quadro 1 – Joinville: indústrias com mais de 500 empregados - 2001

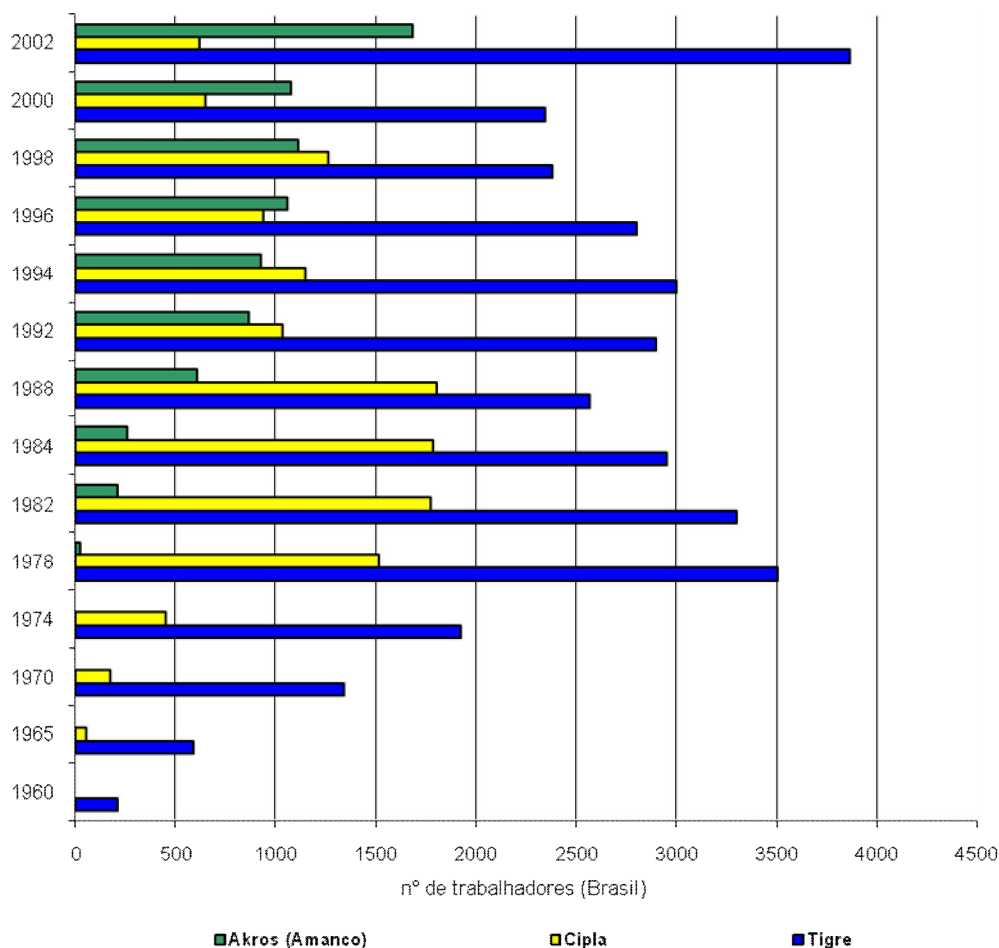
Embraco	Mecânica
Tupy Fundições	Metalúrgica
Multibrás (Consul)	Mecânica
Busscar Ônibus	Material de transporte
Döhler	Têxtil
Amanco Brasil (Akros)	Produtos de matérias plásticas
Tigre Tubos e Conexões (Hansen)	Produtos de matérias plásticas
Schulz	Mecânica
Ciser	Metalúrgica
Wetzel	Material elétrico e comunicações
Cipla	Produtos de matérias plásticas
Metalúrgica Duque	Metalúrgica
Companhia Fabril Lepper	Têxtil
Malharia Manz	Têxtil
Docol Metais Sanitários	Metalúrgica
A Notícia Emp. Jornalística	Editorial e gráfica
Comfio – Comp. Catarinense de Fiação	Têxtil
Termotécnica	Produtos de matérias plásticas
Wetzel – Divisão Fundação de Ferro	Metalúrgica

Fonte: Rocha apud Knie (2002, p. 60).

¹ Dados fornecidos pela Assessoria em Dados Estatísticos e Econômicos da ACIJ (2002).

No quadro, observa-se a diversificação do parque industrial joinvilense, bem como a presença de quatro empresas do setor de transformação de plásticos entre as dezenove indústrias que mais empregam em Joinville². E aqui destacamos a evolução do número de empregados da Amanco (Akros/Fortilit), Tigre e Cipla – Companhia Industrial de Plásticos³ (gráfico 1), empresas que produzem materiais de construção em PVC.

Gráfico 1 - Número de trabalhadores no segmento joinvilense de materiais plásticos para a construção civil (empresas selecionadas) 1960-2002



Fonte: Goularti (2002, p. 481)

² Conforme Rocha apud Knie (2002, p. 57), as vinte empresas que mais empregam em Joinville somadas perfazem cerca de 30 mil empregados, destacando-se a Embraco, Tupy e Multibrás, respectivamente, com 5,5 mil, 4,2 mil e 3,4 mil empregados. Segundo informações obtidas na Revista Expressão (2001, p. 20), que datam do final da década de 1990, havia aproximadamente 12 mil micros e pequenas empresas em Joinville, sendo que entre 30% e 40% integravam o setor secundário, abarcando pelo menos 45% do total de vagas disponíveis no mercado de trabalho, ao considerar a média nacional.

³ Além de dirimir as dificuldades contábeis e tributárias, a criação da Cipla na década de 1960 significou a superação de debilidades de natureza fabril da Cia. Hansen Industrial, atual Tigre, que produzia em suas extrusoras além de tubos de PVC na cor branca, as mangueiras de polietileno pigmentadas com o ‘negro de fumo’ que, por sua vez, contaminavam a produção dos tubos brancos de PVC. Logo, a Cipla abarcou a produção das mangueiras de polietileno.

Relevando as fases pertinentes à origem e evolução da indústria joinvilense de transformação de plásticos (origem - 1941-53; expansão - 1954-68; consolidação - 1969-79; reestruturação - 1980-2002), notemos que as empresas selecionadas atingiram a dimensão industrial de grande porte (500 funcionários ou mais) em distintas fases da periodização supramencionada. A Tigre, na fase de expansão, a Cipla, na fase de consolidação e a Akros na fase de reestruturação.

Ainda nos pautando por tal periodização, verificamos que, a Cipla triplicou o número de funcionários, enquanto a Tigre setuplicou, na fase de consolidação; portanto, uma conquista realizada no período que abarca a gestão Médici (1969-74) e Geisel (1974-79) no Governo Brasileiro. Assim sendo, na fase de consolidação, a Tigre e a Cipla, ambas pertencentes à família Hansen, favorecidas pela política industrial desenvolvimentista, foram partícipes de uma agressiva política de verticalização (bens de produção, transporte, matéria-prima), de diversificação (tanques para indústrias químicas e usinas de álcool, chaminés antipoluentes, silos para agricultura, telhas, tubos para a petroquímica, perfis plásticos, materiais de segurança contra o fogo etc), de ampliação da produção local (Tigrefibra, Profiplast etc) e descentralização produtiva (Bahia, São Paulo e Paraguai), empreendida pelos Hansen, repercutindo em significativo aumento do número de funcionários.

Por sua vez, a Akros, que atingiu o *status* de grande empresa em meados da década de 1980, triplicou seu quadro funcional apenas no primeiro lustro do século XXI, à época, já pertencendo à Amanco (grupo suíço), numa trajetória que praticamente abarcou todo o período da Nova República, relativa à gestão Sarney (1985-90), Collor de Mello (1990-92), Itamar Franco (1993-94) e às gestões de FHC (1995-2002). Em resumo, o processo de crescimento da capacidade produtiva e da produção na Akros não se fez acompanhar da ampliação substancial do número de funcionários, que mesmo apresentando um viés de crescimento constante, foi extremamente diminuto se comparado ao auferido pela Tigre e Cipla na década de 1970, em plena crise do petróleo; mesmo relevando os efeitos produtivos da nova condição tecnológica estabelecida no setor na fase de reestruturação⁴. Diga-se de passagem, crescimento do quadro funcional da Tigre e Cipla jamais visto em outra empresa, seja no segmento de materiais de construção, ou em outro segmento que compõe o setor joinvilense de transformação de plásticos.

Convém realçar que, na fase de reestruturação, o quadro de pessoal da Tigre e da Cipla alternou momentos de acréscimo e decréscimo de trabalhadores, em consonância com o movimento de adequação das empresas ao contexto macro e microeconômico.

Até a instalação do processo de cisão do Grupo Hansen⁵, em 1988, ambas as empresas buscaram a racionalização industrial com redução de custos. Destaca-se o

⁴ Em entrevista à Revista Rumos do Desenvolvimento (1998, p. 35), O Diretor Presidente da Tigre, Amaury Olsen, indagado se a “*mão-de-obra barata não é um fator atrasado, que tende a extinguir-se como vantagem diante da revolução tecnológica?*” respondeu: “*Ainda não. Vai demorar algum tempo até que esse ciclo se feche, num mundo com desenvolvimento desigual. Às vezes, aqui, é necessário tomar decisões sobre que equipamentos adquirir. Alguns custam entre U\$ 100 mil e U\$ 150 mil, e poderiam eliminar um, dois ou três empregados. Quando se faz o cálculo na Europa ou nos EUA, vale a pena, porque, lá, o trabalhador custa entre U\$ 2.000 e U\$ 3.000 ao mês. No Brasil, ele ainda custa entre U\$ 500 e U\$ 600. Então, acho que teremos, por algum tempo, a oportunidade de aproveitar aquilo que é intensivo em mão-de-obra.*”

⁵ A cisão do Grupo Tigre foi instaurada com a partilha de bens entre os três filhos do fundador da Tigre, João Hansen Júnior (João Hansen Neto, Carlos Roberto Hansen e Eliseth Hansen Batschauer), em 1988. Fato que resultou em conflitos entre os herdeiros após a morte de Carlos Roberto Hansen num acidente aéreo na Colômbia, em 1994; sucessor ungido por João Hansen Júnior para administrar o grupo empresarial. Situação agravada em razão do desaparecimento do próprio fundador em 1995. No processo de partilha, a Cipla, Tigrefibra, Profiplast e Hansen Agropecuária, deixaram de integrar os negócios do

enxugamento gradual do quadro funcional, combinado a uma rigorosa política de profissionalização dos funcionários⁶, havendo o aumento da produtividade e produção. Na Tigre, houve resultados mais expressivos, essencialmente devido ao grau diminuído de obsolescência das máquinas e equipamentos, se comparado ao verificado na Cipla.

Com a instalação da cisão, a Tigre e a Cipla passaram a seguir uma trajetória independente, com reflexos distintos quanto ao quadro de pessoal. A primeira, comandada pela família Hansen e a segunda, pela família Batschauer.

No final dos anos de 1980, os Batschauer apostaram no processo de divisão das atividades operacionais da Cipla em unidades de negócios específicas (utilidades domésticas, materiais de construção, tubos e mangueiras flexíveis e produtos especiais), formando empresas juridicamente independentes, responsáveis por seus lucros operacionais, gerenciamento do quadro de pessoal, do parque de máquinas etc. Além disso, apostaram na centralização do capital, aquisições e associações para expansão dos negócios da CHB S.A. (*holding* corporativa criada em 1988) que, à época, se dividia em seis *holdings* setoriais, dentre as quais, a HB Consumo S.A. (Cipla: Material de Construção; Produtos do Lar; Tubos, Mangueiras e Flexíveis; Tintas) e a HB Industrial S.A. (Brakofix, Interfibra, Profiplast, Poliex, Glycerin e Flaskô).

Tem-se aqui a estruturação de uma gigantesca organização, composta por 39 empresas, que gradualmente ruiu feito um “castelo de cartas” frente ao contexto de crise relativo à fase de reestruturação, crise esta exacerbada a partir da administração Collor de Mello (1990-92)⁷. Período no qual a CHB sofreu queda no faturamento (Tabela 1), vindo a instalar um programa emergencial de contenção de despesas, imediatamente gerando cortes no quadro de pessoal (gráfico 2/tabela 2).

Ainda assim, a família Batschauer esboçava o interesse em aprofundar o processo de expansão/descentralização e divisão das unidades de negócio. Contudo, diante da exacerbção da crise, restou, enquanto alternativa, justamente o inverso das pretensões dos Batschauer.

Grupo Tigre, passando aos cuidados de Eliseth Hansen Batschauer e Luis Batschauer, que assim criaram a Corporação HB (CHB).

⁶ Segundo Assis (1997, p. 95 e 96), “a partir dos anos 80, atenta à necessidade de constante reciclagem intelectual, o grupo estabeleceu contato com a Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas e a Fundação Dom Cabral (Belo Horizonte), com o objetivo de se criar programas de treinamento para todos os níveis gerenciais. Como parte dessa iniciativa, os colaboradores da Tigre realizavam freqüentes viagens a outros estados e ao exterior, onde faziam estágios em empresas e visitavam grandes feiras voltadas para o setor de plásticos.(...) Acompanhando a gradativa modernização do grupo, esse trabalho, iniciado com as chefias e gerências, estendeu-se a todos os níveis funcionais das diversas unidades. Era fundamental conseguir a harmonia entre todos os setores – e seria essa a verdadeira força da empresa para manter-se sintonizada com o mercado.”

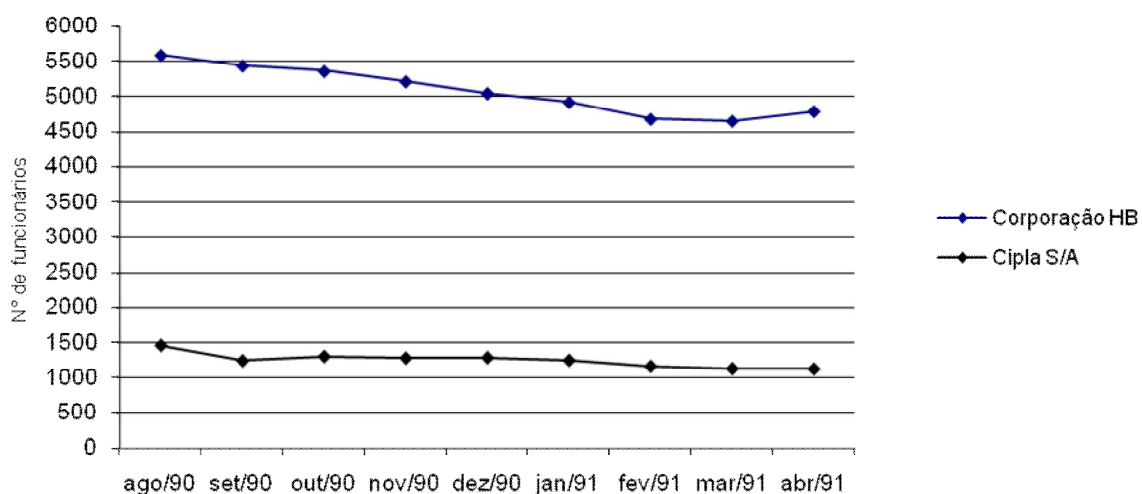
⁷ Segundo Resende Filho (2002, p. 184 a 186), a administração Collor de Mello buscou executar um radical plano de estabilização econômica (Plano Collor), logo, “produzir um brutal choque deflacionário, que reduzisse drasticamente a liquidez da economia durante os dezoito meses seguintes, período durante o qual teria início um amplo programa de privatização das empresas estatais e de abertura do mercado brasileiro mediante a liberação generalizada de importações.” Na prática, se forjou um forte impacto recessivo sobre a economia visando a redução dos índices inflacionários. Malsinada prática que, na verdade, conspirava em favor do aumento da inflação a duras penas, como o desmantelamento do aparelho de reserva de mercado. Rangel (1985, p. 41 a 51), cobrindo o período entre 1958 e 1983, demonstrou que a diminuição da atividade industrial leva a exacerbção do quadro inflacionário, justamente o contrário do que almejava a equipe econômica do Governo Collor de Mello.

Tabela 1 - Faturamento da HB Consumo e HB Industrial (1989 e 1990)

Holding/Empresa	Em milhares de US\$		Em toneladas	
	1989	1990	1989	1990
HB Consumo				
Cipla MC	41.939	40.245	3.700	2.737
Cipla LAR	27.058	21.256	3.951	2.995
Cipla TMF	14.762	11.733	2.886	2.432
Cipla Tintas	2.848	5.322	--	--
Total	86.607	78.556	10.537	8.164
HB Industrial				
Brakofix	35.470	33.409	3.101	2.669
Interfibra	20.711	15.894	1.633	1.501
Profiplast	11.553	12.696	2.037	1.954
Poliex	1.879	2.800	52	80
Glycerin	816	1.268	224	308
Flaskô	10.444	9.941	2.427	2.414
Total	80.873	76.008	9.474	8.926
Total das holdings	167.480	154.564	20.011	17.090

Fonte: Cipla S.A

Gráfico 2 - Quadro de pessoal da CBH e Cipla (ago/1990 - abr/1991)



Fonte: Cipla S.A.

Tabela 2 - Composição por área do quadro de pessoal da CHB e Cipla (ago/1990 – abr/1991)

	N° de funcionários		Variação (%)
	Ago/90	Abr/91	
Corporação HB			
Produção	3.456	3.006	- 13,02%
Administração	1.330	1.173	- 11,80%
Vendas	796	607	- 23,74%
Total	5.582	4.786	- 14,26%
Cipla S.A.			
Produção	842	665	- 21,02%
Administração	252	197	- 21,83%
Vendas	362	269	- 25,69%
Total	1.456	1.131	- 22,32%

Fonte: Cipla S.A.

Em contrapartida, a Tigre agressivamente buscou enxugar sua estrutura operacional no Brasil; basta lembrar da instituição do processo de desverticalização ocorrido na década de 1990, contrastando com a atuação expansiva no exterior⁸.

Para infelicidade geral da nação, os equivocados planos de desenvolvimento econômico estabelecidos ao longo da Nova República, perniciosos quanto ao papel desenvolvimentista do Estado na promoção da atividade industrial, priorizaram a estabilidade macroeconômica e o fim da reserva de mercado.

O resgate da CHB no período estava fadado ao fracasso. Nem mesmo o drástico rol de medidas (quadro 2) implantadas a partir de 1991 surtiu o efeito desejado, conforme denuncia a redução constante do faturamento que passou de US\$ 154 milhões (1990) para 113 milhões (1991) e de 87 milhões (1992) para 81 milhões (1993). Houve sucessivos cortes de pessoal (tabela 3) entre 1992 e 1993, que representou a redução de mais de 1,2 mil funcionários, ou seja, um corte de 36%, sem graves prejuízos à atividade operacional pertinente à conjuntura de retração econômica vivenciada, considerando o funcionamento ritmado por relevante capacidade ociosa.

Quadro 2 - Medidas de Reestruturação empresarial da Corporação HB instituídas em de 1991

Objetivos da reestruturação empresarial				
* Concentração em negócios rentáveis e de origem da empresa;		* Maior agilidade de decisão;		
* Saneamento financeiro;		* Maior penetração de mercado;		
* Redução de custos e despesas;		* Controle operacional mais eficaz.		
* Racionalização industrial;				
Ações				
Estrutura	Industrial	Comercial	Adm./Financeira	Reest. de capital
<ul style="list-style-type: none"> * Redução da estrutura empresarial; * Fusão de empresas com atividades afins; * Compactação do corpo executivo; * Redução de níveis hierárquicos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Desativação de plantas fabris; * Unificação das plantas fabris, buscando racionalidade e sinergias, com centralização em Joinville-SC e Sumaré-SP; * Liberalização de imóveis para compor o saneamento financeiro; 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimento da especialização por mercado; * Redução da estrutura da área comercial, com ênfase nos custos fixos; * Centralização de áreas afins sob um único comando; * Concentração em negócios/linhas de produtos mais rentáveis; * Racionalização da equipe de vendas e escritórios regionais; 	<ul style="list-style-type: none"> * Centralização de todas as decisões de ordem administrativa e financeira em Joinville-SC, sob um único comando; * Implantação de um sistema eficaz de controle das operações; 	<ul style="list-style-type: none"> * Desmobilização de ativos; * Participação de credores no capital da empresa; * Alongamento do perfil da dívida; * Aporte de capital do acionista;
Benefícios auferidos até 1993				
* <u>Redução de estoques</u> : a nova política de estoques reduzidos (Kanban) proporcionou menores investimentos em capital de giro;		* <u>Redução de pessoal</u> : redução de 1.234 colaboradores entre jan/92 e dez/93, sem prejuízos significativos na atividade operacional das empresas;		* <u>Recuperação do preço médio</u> : a revisão da rentabilidade das linhas de produtos permitiu uma recuperação do preço médio da empresa e sua margem de contribuição;

Fonte: Cipla

⁸ É oportuno aqui sublinhar que o porte econômico da Tigre permite a captação de dinheiro barato no exterior, a juros 100% inferiores aos cobrados no Brasil, onde o dinheiro fica aplicado, sendo remunerado em mais de 15%. Nesse procedimento financeiro, o risco cambial envolto a uma desvalorização do real que, por sua vez, favorece as exportações de conexões da Tigre, é minimizado através da aplicação de parte do dinheiro obtido em dólar (*hedge*). Esse tipo de iniciativa permite a venda dos produtos Tigre a juros subsidiados, ou seja, os resultados das aplicações financeiras da Tigre são repassados aos clientes (Revista Rumos do Desenvolvimento, 1998, p. 32 a 35).

Tabela 3 – Redução de pessoal na CBH entre jan/1992 e dez/1993

Nº de funcionários			
Área	jan/92	jul/93	Dez/93
Produção	2.263	1.582	1.445
Administração	496	353	294
Comercial	594	417	380
Total	3.353	2.352	2.119

Fonte: Cipla.

De acordo com Dieese (1997, p. 76), referindo-se à crise enfrentada pela CHB, *“as respostas quando implementadas foram extremamente duras para os trabalhadores. Configurou-se uma estratégia constituída de: 1) fechamento de 5 fábricas; 2) redução do quadro de pessoal de 5.401 para 1.711 trabalhadores; 3) diminuição de 215 para 51 chefes, além de diretores e gerentes; 4) redução dos níveis hierárquicos de 7 para 3; 5) terceirização da área comercial, com queda de 450 para 180 vendedores; 6) a informatização da área de vendas reduziu de 222 para 33 vendedores; e 7) uma centralização administrativa.”*

Ao final, a CHB não conseguiu superar suas debilidades, restando aos trabalhadores lutar contra tudo e todos em favor da manutenção de seus empregos. Por certo, para a burguesia joinvilense algo inusitado, uma das mais tradicionais e reverenciadas empresas do Brasil sob o controle dos trabalhadores, não bastasse, estando às paredes das instalações da atual administração abrilhantadas por quadros com figuras de Lênin e Trotsky.

Mas, diante dos fatos, naturalmente a burguesia não vem se postando de forma atônita, conflitos e contradições estão na ordem do dia. Tampouco reina um ambiente de coesão entre os trabalhadores, pois a luta pela manutenção dos empregos esbarra na necessidade da conquista de uma feição competitiva ótima pela empresa, o que pode significar em médio prazo, mais cortes no quadro de pessoal se a Cipla não reverter as enormes dificuldades para incrementar a produção com a introdução de novas tecnologias.

Como afirma Helmutt Heinz, funcionário da Cipla: *“como sempre trabalhei em indústria, não posso crer que uma empresa sobreviva sem tecnologia”*. E continua: *“todos os setores deveriam ser mais enxutos, todos, todos, porque eu não posso concordar com o faturamento que temos frente ao mundo de gente que temos. Nós não sobreviveremos assim, nenhuma empresa sobrevive assim: dois milhões de reais ao mês com 650 pessoas; estamos mortos! Isto nós temos que fazer com 200 pessoas. Agora, sou contrário à demissão. Eu sou favorável à renovação do parque e aumento da produção e produtividade.”*⁹

Diga-se de passagem, antes de ser controlada pelos trabalhadores, no âmbito produtivo, as tentativas de reorganização, racionalização e modernização do parque fabril, verificadas na instalação do kanban, kaisen, células de produção e terceirização, padeceram frente à falta de investimentos em bens de capital e ao processo de divisão da Cipla em empresas independentes.

Restou aos trabalhadores a retomada da produção em condições precárias, a começar pela remoção de 16 toneladas de ferro velho espalhadas por toda a fábrica. Logo, do estabelecimento industrial arrasado, que retratava fielmente a ingerência administrativa, consubstanciada a reinante crise do Estado brasileiro nas duas últimas

⁹ Informações extraídas de entrevista direta com Helmutt Heinz, Supervisor de Produção da Cipla, Joinville, junho de 2004.

décadas do século XX, emergiu as soluções a curto e médio prazo, visando o ordenamento do trabalho e da produção, concebidas e conduzidas pelos trabalhadores.

Orientados pelo Projeto “Desperdício Zero”, conseguiram reduzir significativamente o consumo mensal de energia elétrica (de 2.500 kw para 1.350 kw) e o índice de refugo (de 38% do total produzido para 9,8%). Com o Projeto de Melhorias Contínuas, realizaram inúmeras alterações no *lay-out* da fábrica¹⁰, bem como intensificaram o processo de melhorias na área de produção (quadro de acompanhamento diário da produção, indicando os percentuais de eficiência média, tonelada produzida, tonelada de refugo, *set up* etc; identificação de moldes por meio de pintura em cores; reforma de máquinas etc), além da promoção de constantes treinamentos internos, objetivando minimizar os efeitos da saída de antigos funcionários em virtude da crise enfrentada pela Cipla, notadamente do setor de cromagem.

A nova administração realizou também estudos para modernização de máquinas e equipamentos e para implantação de uma fábrica de conexões de PVC, aproveitando o maquinário ocioso, a ser gradualmente substituído.¹¹

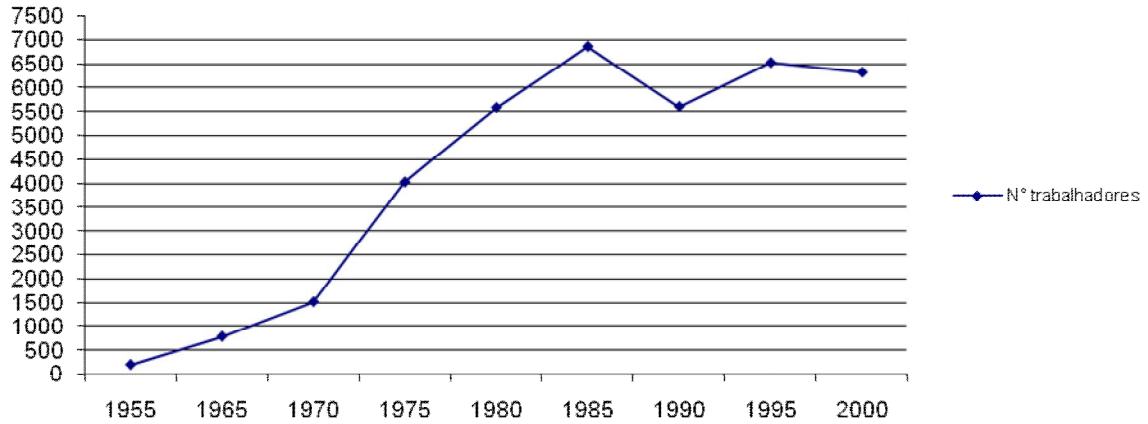
Frente ao desafio da empresa, relevemos a força da marca Cipla, por certo, um patrimônio almejado pelos Batschauer para ser posto em negociação.

Cabe realçar que, a crise que impôs o desemprego, igualmente instigou as iniciativas empreendedoras de instalação de micro e pequenas empresas por parte de funcionários com experiência no setor, muitos dos quais saídos das empresas líderes. Fator que contribuiu para o equilíbrio do número total de trabalhadores do setor em Joinville, após a redução no cômputo geral da indústria local de 1,2 mil trabalhadores, registrada no segundo lustro da década de 1980 (gráfico 3). Ressalvemos, iniciativas concretizadas num ambiente político e econômico nacional desfavorável, caracterizado pela reestruturação da petroquímica brasileira, marcada pelo processo de desestatização e um desfavorável ambiente macroeconômico, que resultou em retração do crédito, elevadas taxas de juros, ampliação dos processos de terceirização, diminuição dos postos de trabalho, fusões e aquisições etc.

¹⁰ Dentre as alterações podemos citar: a criação da praça da mão-de-obra (espaço de integração entre os diversos setores, onde o trabalhador após realizar suas atividades programadas aguarda o chamado de um setor com carências emergenciais de mão-de-obra, portanto reduzindo o tempo ocioso); a limpeza e reorganização do supermercado de componentes (sifões, bóias para caixa de descarga, torneira bóia etc), através do *kanban* visual; a mudança dos setores de manutenção mecânica, elétrica e eletrônica para um espaço mais amplo, que disponibiliza a estocagem mínima de peças de reposição; a pintura e ampliação do espaço da ferramentaria; a centralização do armazém de matéria-prima e semi-acabados nas instalações da fábrica; a construção de salas para gerência industrial, supervisão e PCP etc.

¹¹ Informações extraídas de entrevista direta com Gilberto Fernandes, Gerente Industrial da Cipla, Joinville, junho de 2004.

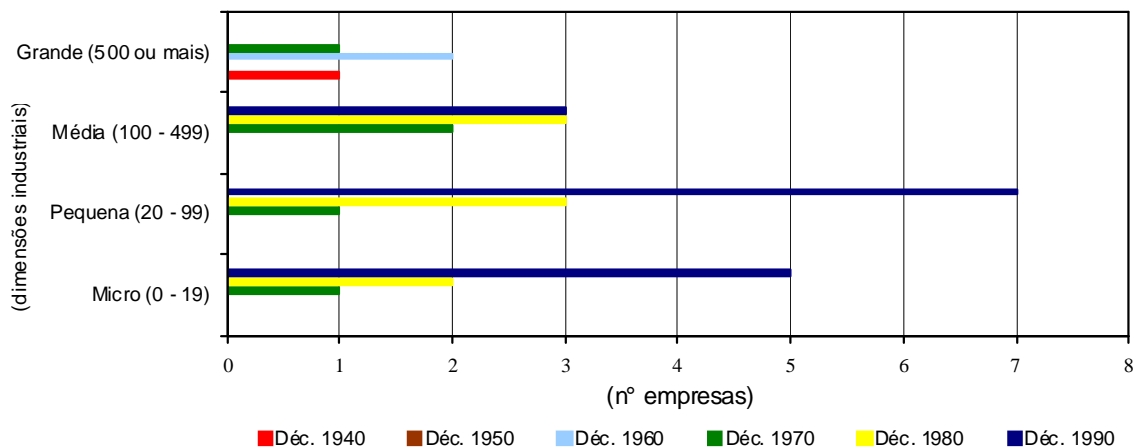
Gráfico 3 - Número de trabalhadores do setor de materiais plásticos de Joinville (1955 - 2000)



Fonte: Goularti Filho (2002, p. 387).

À exceção das empresas de grande porte (500 ou mais funcionários), surgidas nas fases de origem, expansão e consolidação da indústria joinvilense de transformação de plásticos, a maioria das empresas que compõe o setor municipal surgiram na década de 1990 (gráfico 4). Fato atestado na mudança da estrutura do complexo industrial de Joinville, em que o setor de transformação de plásticos saltou de uma participação de 17% do parque industrial municipal em 1990, para 28,3% em 2000, sendo depois do setor mecânico o mais importante do complexo industrial joinvilense.¹² Surgimento atrelado essencialmente às grandes empresas, sendo a Tigre partícipe na criação de empresas desde a década de 1960, portanto, enquadrada como “*empresa-mãe*”.

Gráfico 4 - Surgimento das principais empresas joinvilenses de transformação de plásticos (por década/dimensão industrial)



Fonte de dados: FIESC (2002)

¹² Dados fornecidos pela Assessoria em Dados Estatísticos e Econômicos da ACIJ e Departamento de Economia da UNIVILLE.

No segmento de materiais plásticos para construção civil são exatamente as grandes empresas, Tigre, Amanco (Akros) e CHB (Cipla), que fazem exceção ao *tipo simples de relação empresa-estabelecimento*. Tais negócios configurados por um único estabelecimento são preponderantes no setor joinvilense de transformação de plásticos, instituídos fundamentalmente pela iniciativa de capitais locais, seja por intermédio de uma ou mais famílias (Víquica, Plasbohn, Plasticoville etc), ou ainda através da formação de sociedades (Krona, Mantac, CEB, Suprafirst etc), em que são comuns as reformulações societárias.

2

A iminência do fechamento das fábricas da CHB, em 2002, devido à exacerbação da crise alojada na corporação desde o Governo Collor de Mello, fez com que os trabalhadores, em defesa de seus empregos, assumissem a gestão dos negócios da Cipla e Interfibra no dia 1º de novembro de 2002. Processo que contou com a decisiva participação de militantes da CUT (Central Única dos Trabalhadores), do PT (Partido dos Trabalhadores), notadamente da Ala do Trabalho, e lideranças sindicais.¹³

Mas para a compreensão do acontecimento apontado, devemos retroagir ao primeiro mês do referido ano, visando esboçar a situação de penúria vivenciada pelos trabalhadores da CHB e o início de sua luta. Em janeiro de 2002, a crise que acometeu a CHB se apresentava numa nova roupagem aos trabalhadores, agora por meio do pagamento irregular dos salários. À época, os trabalhadores passaram a receber semanalmente uma parcela de trinta reais, indigesta quantia ante a já baixa média salarial de 500 reais mensais, que se reverteu no acirramento da crise entre patrões e empregados e igualmente em severa crise no seio familiar de centenas de funcionários. Como os trabalhadores retratam tal episódio: “*trabalhava-se vendendo o almoço para comer a janta*”.¹⁴

A primeira resposta dos trabalhadores à indigna condição de trabalho e de sobrevivência, afligida pelo pagamento irregular dos salários, se deu através de uma paralisação de 24 horas em prol da resolução imediata da questão salarial, efetivada em janeiro de 2002 por mais de 500 trabalhadores da Cipla. Porém, a represália veio sob a forma de demissões, 140 trabalhadores perderam seus empregos. E mais, agravando a situação dos trabalhadores descobriu-se que o FGTS vinha sendo sonegado pela CHB há mais de 10 anos, enfim, que todos os direitos trabalhistas foram usurpados pela família Batschauer, por certo, em consonância com o descaso ou a anuência do Estado.¹⁵ Estava decretado o início da luta entre empregados e patrões que repercutiu no controle de empresas da CHB pelos trabalhadores.

Entre janeiro e outubro de 2002, mês marcado pela ocorrência da greve que levou os trabalhadores a deter o controle da Cipla e Interfibra, prevaleceu o conflito velado entre patrões e empregados, os primeiros através da exaltação de falsas promessas de resolução da problemática vivida pelos trabalhadores, bem como cerceando a mobilização e a organização destes, alardeando possíveis demissões, enquanto os empregados receosos realizavam protestos isolados, como a sabotagem de máquinas e equipamentos.

Lembremos aqui as mazelas enfrentadas no período pelos trabalhadores: ampliação das dívidas, fome, conflitos domésticos, desmotivação para o trabalho e para

¹³ A respeito, convém consultar Nascimento (2004): “*Fábrica quebrada é fábrica ocupada, fábrica ocupada é fábrica estatizada*”.

¹⁴ Entrevistas realizadas com trabalhadores da Cipla, Joinville, junho de 2004.

¹⁵ Após assumirem o controle da Cipla e Interfibra, os trabalhadores investigaram a situação econômico-financeira das empresas integrantes da CHB e concluíram que o débito beirava os 500 milhões de reais, 85% deste montante representando dívidas com o governo federal, estadual e municipal.

a vida, enfim, incluindo, infelizmente, o suicídio de um trabalhador. Vale o relato de um empregado: *“teve gente aqui que se suicidou, teve gente que foi despejado, água, luz... tudo cortado. Como que iam pagar? Teve funcionário que trouxe filho, mulher... para almoçar aqui, porque não tinham o que comer em casa. O ano passado [2002] nós tínhamos 150 funcionários encostados no INSS, com depressão, doente...”*¹⁶

Neste contexto, destaquemos a atitude de Marciel Vieira de Oliveira, funcionário da Cipla, que ao ser demitido sem justa causa, em setembro de 2002, resolveu protestar, vestido de palhaço, na porta da Cipla, gritou a todos que os trabalhadores eram bobos, pois trabalhavam de graça, instigando-os a lutar por seus direitos, por um tratamento digno.

Diante da insustentável situação, restava como único recurso à mobilização combinada à organização dos trabalhadores, portanto, o estabelecimento de uma ampla articulação entre os empregados da CHB e destes com os demais segmentos da sociedade, visando à conscientização e sensibilização dos atores sociais para ao final resgatar de seu martírio os trabalhadores capturados pela ingerência privada e pública. Contudo, como trabalhadores não afeitos à luta de classes conseguiriam se mobilizar organizadamente para um derradeiro acerto de contas com os patrões?

O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico de Joinville, à época, enfrentava as seqüelas derivadas do envolvimento de membros da gestão 2000 – 2004 em atos de corrupção, o que levou a destituição, efetivada por membros da própria gestão, de parte da diretoria do Sindicato, literalmente levada a cabo por provas coletadas com o uso dos mais diferentes expedientes, a exemplo da colocação de escutas no Sindicato. Logo, ficava patente o descrédito dos trabalhadores quanto às atividades do Sindicato dos Trabalhadores, bem como a idoneidade de seus diretores. No ensejo, citemos Adilton C. Aguiar, Presidente do Sindicato: *“hoje não adianta bater de frente, com carro de som na frente da empresa, não adianta, a solução é negociar”*¹⁷; postura da direção adotada na resolução do caso Cipla.

Em contrapartida, outros atores passaram a fazer parte da cena no caso em apreço, tratava-se sobretudo de militantes da CUT, da qual o sindicato dos trabalhadores não é afiliado, e do PT, que comungavam de uma postura contrária à adotada pelo Sindicato dos Trabalhadores. Assim, justamente com um carro de som na porta da Cipla, em 19 de setembro de 2002, buscaram mobilizar os trabalhadores em favor do emprego e da luta pelos direitos trabalhistas, dando continuidade ao processo de luta dos trabalhadores, iniciado desorganizadamente em janeiro de 2002.

Insatisfeitos e pressionados, os trabalhadores receberam com gratidão a adesão da CUT e do PT a sua causa, que foi seguida do movimento estudantil, Ministério Público Estadual e Federal, Delegacia Regional do Trabalho, Câmara de Vereadores de Joinville etc. Ressalta-se, fatos ocorridos numa conjuntura de eleições presidenciais, em que o candidato do PT, Lula, ex-operário, liderava as pesquisas eleitorais, desta vez com reais chances de se tornar Presidente do Brasil, como de fato aconteceu. Havia esperança.

Como desdobramento da mobilização, após sucessivas reuniões, assembléias e manifestações, em 24 de outubro de 2002, às cinco horas da manhã¹⁸, teve início a greve

¹⁶ Entrevista realizada na Cipla, Joinville, agosto de 2003.

¹⁷ Entrevista direta realizada com Adilton C. Aguiar, Presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico de Joinville, Joinville, agosto de 2003.

¹⁸ No dia 23 de outubro de 2002, uma comitiva composta por 80 trabalhadores entregou ao candidato Lula, em seu último comício antes do segundo turno das eleições, realizado em Florianópolis, uma carta relatando o caso das empresas da CHB, solicitando apoio e providências. Havia um clima, notadamente no PT estadual, de preocupação e aversão à realização da greve antes do segundo turno das eleições; já

dos trabalhadores, que perdurou por oito dias, num ambiente marcado pela violência policial e de “seguranças” contratados pelos patrões, mas também pela resistência dos trabalhadores. Ao final, os trabalhadores conquistaram a condição de controladores da Cipla e Interfibra (CHB), já que a família Batschauer não dispunha de recursos financeiros para estancar o rombo no caixa da CHB, fruto de uma gestão confusa, realizada em estabelecimentos industriais tradicionais, como a Cipla, mas também desgastados pelo nível de obsolescência de máquinas e equipamentos, instalações etc, carente de uma reestruturação que jamais aconteceu. Na verdade, a família Hansen repassou tal compromisso a outrem, com a partilha de bens.

Diga-se de passagem, que ao assumirem o controle das fábricas os trabalhadores abriram também o precedente para criação de um movimento nacional em defesa do emprego através da ocupação de fábricas quebradas, a exemplo do ocorrido na Argentina em 2001.¹⁹ Situação que ainda fomentou conflitos entre os próprios trabalhadores (grevistas versus não-grevistas; sindicato dos trabalhadores contra a administração dos trabalhadores na Cipla e Interfibra; adeptos da transformação das fábricas em cooperativas contra os da estatização; rivalidade entre o segmento produtivo e o administrativo) e o agravamento destes com os antigos patrões, desmoralizados entre seus pares na burguesia local, sobretudo entre os grandes empresários do setor, que passaram a conviver com situações das mais inesperadas, a exemplo da postura diferenciada da Cipla em relação aos reajustes salariais, sempre se posicionando em favor de índices superiores aos defendidos pela Tigre e Amanco.

Segundo Carlos Castro²⁰, que juntamente com Serge Goulart²¹ e Francisco Lessa²² encabeçou o processo de mobilização e organização dos trabalhadores: *“assumir as empresas não foi algo premeditado. A luta limitava-se inicialmente ao pagamento dos salários atrasados e o estabelecimento de um cronograma de pagamento dos direitos, fundo de garantia, férias, 13º salário... Nunca que nós íamos sonhar que ficaríamos com as empresas nas mãos. Nunca!”*²³ Um trabalhador da Cipla comentando tal situação brincou: *“trata-se do sítio administrado pelos bichos”*.²⁴

Assim, tomadas às fábricas das mãos dos patrões, cabia administrá-las com maestria, pois se tratavam de fábricas quebradas, num contexto de imposição do desafio de salvar 1070 empregos na Cipla, Interfibra e Flaskô. Mas de que forma? Formando

deliberada em assembléia dias antes no Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico de Joinville.

¹⁹ Lançado o embrião, o caso Cipla, novas ocupações aconteceram, a exemplo da JB Costa, em Recife-PE, da Flaskô, em Sumaré-SP (junho de 2003), pertencente à CHB, bem como foram estabelecidos acirrados conflitos na Flakepet, em Itapevi-SP, na Parmalat, em Garanhuns e na Braspérola, em Pernambuco. Tal processo contou com a intervenção de lideranças da Cipla, além de recursos financeiros oriundos da Associação Ferreirinha, criada nesta empresa por seus novos controladores, que a partir de contribuições voluntárias dos trabalhadores financia parcialmente o movimento.

²⁰ Carlos Castro é formado em jornalismo, em Joinville, e dedica-se há mais de uma década à atividade de radialista. À época, participava da direção do PT local e coordenava o conselho político do vereador de Joinville, Adilson Mariano, que denunciou o caso da CHB aos demais parlamentares locais, buscando a adesão da Câmara dos Vereadores à luta dos trabalhadores. Castro, ainda acumulava a função de vice-presidente da UCE na região.

²¹ Serge Goulart é membro da direção estadual do PT catarinense, estando entre os principais mentores da luta pela tomada de fábricas quebradas e de sua estatização, bem como pela articulação/unificação da luta dos trabalhadores do campo e da cidade, que ganhou abrangência nacional com a realização em Joinville, no mês de outubro de 2003, da Conferência Nacional em Defesa do Emprego, dos Direitos, da Reforma Agrária e do Parque Fabril Brasileiro.

²² Francisco Lessa é advogado dos trabalhadores.

²³ Informações extraídas de entrevista direta com Carlos Castro, membro do Conselho Administrativo Unificado, Cipla, Joinville, junho de 2004.

²⁴ Entrevista realizada na Cipla, Joinville, junho de 2004.

uma cooperativa? Estatizando? As alternativas foram debatidas desde novembro de 2002 pelos trabalhadores, obtendo a estatização uma maior aceitação, relevando tratar-se de empresas que disponibilizam produtos para a Petrobrás e para a construção civil, podendo cumprir importante papel social, mas acima de tudo, considerando o aporte de investimentos necessários para salvar as empresas da bancarrota e, por conseguinte os empregos.²⁵

Frente ao clima de indefinições, os trabalhadores buscaram reaver o sucesso auferido em outros tempos por estas indústrias, só que agora sem crédito e sem contar com a confiabilidade dos consumidores e fornecedores, além de sofrer pesada concorrência. E o pior, tendo que travar uma batalha diuturna no campo jurídico (bens penhorados, definição legal de propriedade das empresas, negociação de dívidas com o Estado etc) e no campo político (criação dos fóruns de defesa dos empregos da Cipla e Interfibra na Câmara de Vereadores de Joinville e Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, audiências com políticos no âmbito local, estadual e federal etc).

E aqui, indiferente à escolha de um dos caminhos acima retratados, se apresenta uma dúvida ainda maior: como concretizar tal façanha – salvar mais de 1000 empregos – numa conjuntura macroeconômica desfavorável.

²⁵ Em relação à campanha em favor da estatização, Carlos Castro teceu o seguinte comentário: “*nós não somos um bando de doidos que só quer estatização. Porque não é isso. Estatização é uma palavra de ordem. É outra coisa. Nossa proposta estratégica é a garantia dos postos de trabalho. Disso nós não abrimos mão. Estatização se tivermos que abrir mão, tudo bem, desde que o Governo apresente a melhor solução que garanta todos os postos de trabalho; não vir aqui e reduzir a metade. Qual é o objetivo verdadeiramente revolucionário? Qualquer objetivo que atinja a manutenção e criação de empregos, com carteira assinada, com todos os direitos, de forma duradoura, com segurança de não enxugamento... É isso o que importa. Muito mais do que ficar enlouquecido numa palavra de ordem. E desde o começo a gente diz não é a condição sine qua non. É a nossa proposta. É aquilo que vemos como ideal. O movimento sindical tem que defender essa posição, o PT tem que defender essa posição. O povo elegeu o Lula pelo projeto político, não para manter o que estava aí.*” (Informações extraídas de entrevista direta com Carlos Castro, membro do Conselho Administrativo Unificado, Cipla, Joinville, junho de 2004). Agreguemos aqui, a posição de Serge Goulart quanto à perspectiva de criação de uma cooperativa: “*no caso da Cipla e Interfibra não é possível mesmo que quiséssemos, pois está tudo penhorado, leiloado, etc. Além disso, há um débito trabalhista e previdenciário que nós queremos receber um dia. A cooperativa é um acordo entre os trabalhadores que frente à falência da empresa se apossam dos meios de produção e passam a produzir em uma nova empresa. Eles passarão assim a estar regidos pela Lei das Cooperativas. Esta lei garante que não há vínculos trabalhistas entre os trabalhadores e a cooperativa, ou seja, não há encargos sociais e nenhum direito trabalhista. Ao criar uma cooperativa os trabalhadores passam a ser proprietários, sócios, de uma nova empresa onde os trabalhadores explorados são eles próprios. As cooperativas mais organizadas, se conseguem sobreviver, chegam a separar parcela dos lucros para pagar bônus como se fosse 13º, férias, etc. Mas a questão central para as cooperativas é sempre a mesma que põe em crise as empresas no capitalismo. Empresas quebram e desaparecem todos os dias, frente à concorrência ou a força dos monopólios das multinacionais. Para evitar a quebra o caminho é abaixar o custo da produção ou aumentar a produtividade. Estes dois caminhos levam ao famoso “enxugamento”, pois aí é o único lugar em que se consegue mexer comprando novas máquinas ou fazendo o trabalhador se matar de tanto trabalhar. O resultado desta lógica infernal é que parte dos trabalhadores acaba tendo que escolher que colega ele vai demitir. Logo, formam-se grupos, as panelinhas que se articulam para “demitir os outros”. Isto inclui eleger os dirigentes da cooperativa para preservar os membros do grupo, etc. (...) E, pior, e mais grave, [as cooperativas] retiram deles [trabalhadores] toda a perspectiva de combate da classe trabalhadora contra a classe capitalista...” Goulart apud Nascimento (2004, p. 123 e 125). Foram recolhidas 70 mil assinaturas, 60 mil em Joinville e 10 mil em outras localidades, em prol do movimento de estatização das empresas da CHB, sendo entregues ao Presidente Lula numa audiência em 11 de junho de 2003. Ao todo, mais de 400 trabalhadores foram a Brasília reivindicar a estatização, mas, por enquanto, a conquista se resume à criação pelo poder executivo de um grupo de trabalho para investigação da situação da CHB e o auxílio necessário para que as fábricas não fechem as portas.*

Nestes termos, avaliemos a situação da Cipla. Para Alexandre Mallon, à época Assessor Comercial da empresa, “*o futuro é nebuloso*”; e continua: “*se não houver investimentos a situação em longo prazo tende a ruir. Vai chegar uma hora que a empresa não vai conseguir competir com os grandes, às máquinas vão ficando ainda mais sucateadas, os produtos obsoletos, dificuldade em bater preço, enfim, um efeito em cadeia causado pela falta de investimento. Só tem uma forma de resolver isso. É tendo mais dinheiro na empresa para adquirir máquinas novas, comprar ou fabricar por conta própria novos moldes, quando falo novos moldes entenda-se o lançamento de novos produtos, comprar matéria-prima mais barata, enfim, ter condições de concorrer.*”²⁶

Afirmção esta compartilhada pelos funcionários, que buscavam a todo custo alavancar as condições produtivas e comerciais da Cipla, ampliar os lucros e concretizar investimentos, como afirmavam: “*empenho e sonhos a serem conquistados não faltam*”. Trajetória que teve início em dezembro de 2002 com recursos provenientes de pagamentos de clientes, cerca de 220 mil reais, e da indenização de 500 mil reais paga à Cipla pela Volvo, em virtude da retirada de seus moldes da empresa joinvilense.

A Volvo abertamente discordou da nova feição administrativa da Cipla. Novamente os trabalhadores se viram diante de armas de fogo e cassetetes, agora evitando o cumprimento de uma liminar judicial que autorizava a retirada dos moldes da Volvo que estavam na Cipla, para produção de artefatos plásticos para a empresa sueca. Ao evitarem a concretização da liminar, conquistaram no desenrolar do caso a indenização supracitada, fato justificável ao se considerar a organização produtiva empreendida pela Cipla para produzir os artefatos destinados a Volvo, o que significa ter alterado o *layout* da fábrica, adquirido equipamentos etc. De posse deste montante de recursos, a nova administração da Cipla pode pagar parte dos salários atrasados e comprar matéria-prima para tocar a produção, inclusive com a reativação da linha de produtos “mercado de consumo” (materiais de construção) que se encontrava paralisada.

No final de 2002, a Volvo representava cerca de ¼ da produção e do faturamento da Cipla, notadamente um parceiro importante nos novos rumos almejados pela administração dos trabalhadores. Mas, sem recursos para aquisição de matérias-primas, enfim, para levar adiante a produção, a causa dos trabalhadores estava fadada ao insucesso. Não apenas a Volvo deixaria de ser cliente Cipla, mas a Mercedes, Agrale etc. Contudo, há males que vem para o bem. A Volvo demonstrando-se irredutível ao aceite da administração dos trabalhadores na Cipla veio a retirar seus moldes desta empresa, indenizando-a para tanto, curiosamente, dispondo os recursos necessários para adiar o fantasma do fechamento da Cipla. Assim sendo, bastou ratificar a continuação dos negócios com os grandes clientes, a exemplo da Mercedes, além de reabrir os negócios no segmento de materiais de construção com o comércio atacadista e varejista, encerrados pela família Batschauer; bastou readequar a unidade produtiva à nova realidade e tentar resistir.

A resistência dos trabalhadores se atrelou a um amplo espaço de debates para gerenciar as mais diversas situações da empresa, folha de pagamento, compra de matérias-primas e peças para máquinas etc, constituído da Assembléia Geral (definição das linhas gerais de ação), Conselho de Trabalhadores (decisões específicas, essencialmente no campo produtivo) e Conselho Administrativo e Financeiro (determinações gerenciais e políticas para o desenvolvimento de ações). Conforme Alexandre Mallon, “*o entrosamento entre as diversas instâncias hierárquicas na Cipla*

²⁶ Informações extraídas de entrevista direta com Alexandre Mallon, Assessor Comercial, Cipla, Joinville, junho de 2004.

é crucial para correção da ausência de um planejamento financeiro consistente, inviabilizado pelo fluxo de caixa, as entradas acabam muitas vezes sendo surpreendidas pelas saídas. Eu só vou saber o que será mais urgente no outro dia, pagar uma máquina que estourou, comprar matéria-prima, ou pagar uma determinada ação que vai repercutir em algo maior, em perda maior. Existe uma reunião com representantes de todos os setores para discussão diária do fluxo de caixa, em que são estabelecidas as prioridades do dia. Tudo é feito no momento. A empresa produz conforme a necessidade de momento, compra conforme a necessidade de momento. A falta de recursos aliada a uma imensa dívida herdada, limita os horizontes de ação, não é por falta de instrumentos, conhecimento etc.”²⁷ Resistência que se atrelou ainda às iniciativas de organização da atividade produtiva, à nova realidade, a exemplo da reconfiguração do layout da fábrica, uso de matérias-primas recicladas, redução do refugo, capacitação de funcionários, compra de moldes e reforma de máquinas, redução do consumo de energia elétrica, enfim, ações inscritas no “Programa de Melhorias Contínuas” e “Desperdício Zero”, criados pelos trabalhadores. Além disso, no plano comercial, gradualmente os trabalhadores reconquistaram a confiabilidade quanto aos prazos de entrega, pagamento de fornecedores, eficiência do atendimento e assistência técnica etc. Em suma, os efeitos das ações empreendidas para alavancagem da produção podem ser representados no aumento de itens no portfólio de produtos destinados à construção civil, que passou de 2 itens (janeiro de 2003) para mais de 200 (junho de 2004).²⁸

A luta continua, a exemplo da possibilidade levantada por alguns trabalhadores da Cipla de buscar uma parceria estratégica com a estatal petrolífera venezuelana, mas em momento de recrudescimento das disputas jurídicas, que talvez resulte em controle definitivo dos destinos da empresa pelos patrões.

Referências Bibliográficas

- ASSIS**, Célia de. *A história da Tigre: a força e o valor de uma marca*. São Paulo: Prêmio, 1997.
- DIEESE**. Reestruturação produtiva e emprego na Indústria de Santa Catarina. *Estudo Regional DIEESE*. n. 1. Florianópolis: DIEESE, 1997.
- GOULARTI FILHO**, Alcides. *Formação econômica de Santa Catarina*. Florianópolis: Cidade Futura, 2002. (Tese de doutorado).
- KNIE**, Joachim L. W. *Atlas ambiental da região de Joinville: complexo hídrico da Baía da Babitonga*. Florianópolis: FATMA/GTZ, 2002.
- NASCIMENTO**, Janaína Quitério do. *Fábrica quebrada é fábrica ocupada, fábrica ocupada é fábrica estatizada: a luta dos trabalhadores da Cipla e Interfibra para salvar 1000 empregos*. (Livro-reportagem) 2004.
- RANGEL**, Ignácio. *Economia milagre e anti-milagre*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.
- REVISTA EXPRESSÃO**. Pólos emergentes. *Revista Expressão*. n.110, ano 11. Florianópolis: AZ Comunicações, 2001.
- REVISTA RUMOS DO DESENVOLVIMENTO**. *A Tigre, o Brasil e a América Latina: ampliando conexões. Apesar da crise*. In: _____. Rio de Janeiro: ABDE Editorial, nov. 1998.
- REZENDE FILHO**, Cyro de Barros. *Economia brasileira contemporânea*. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2002. (Coleção Manuais).

²⁷ Informações extraídas de entrevista direta com Alexandre Mallon, Assessor Comercial, Cipla, Joinville, junho de 2004.

²⁸ Em junho de 2004, o faturamento da Cipla, pouco inferior a 2 milhões de reais, estava assim dividido: 56% oriundo da linha consumo (materiais de construção) e 44% da linha indústria (Entrevista direta com Alexandre Mallon, Assessor Comercial, Cipla, Joinville, junho de 2004).