UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

SANDRIMÁRCIO CASTRO

FORNECEDORES BRASILEIROS E SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES DE FORNECIMENTO E TÉCNICAS JAPONESAS DE GERENCIAMENTO

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica.

Orientador: Professor Doutor Ruy de Quadros Carvalho

Este exemplar corresponde à redação final da tese defendida por Sandrimárcio Castro e aprovada em 25.02.2000

ORIENTADOR

CAMPINAS - SÃO PAULO

Fevereiro - 2000

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

SANDRIMÁRCIO CASTRO

FORNECEDORES BRASILEIROS E SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES DE FORNECIMENTO E TÉCNICAS JAPONESAS DE GERENCIAMENTO

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica.

Orientador: Professor Doutor Ruy de Quadros Carvalho

CAMPINAS - SÃO PAULO

Fevereiro - 2000

00643

UNIDADE CG
Nº CHAMADA:
T/UNICAMP
C279f
V. Ex. 1
TOMBO BC/ 40992
PROC. 278/00
X
PREÇO R$11,00
DATA 25/04/00
Nº CPD

CM-00142011-7

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA
PELA BIBLIOTECA I.G. – UNICAMP

Castro, Sandrimárcio
C279f Fornecedores brasileiros e subsidiárias japonesas: um estudo sobre relações de fornecimento e técnicas japonesas de gerenciamento / Sandrimárcio Castro.- Campinas, SP.: [s.n.], 2000.

Orientador: Ruy de Quadros Carvalho
Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Empresas Japonesas. 2. Administração de Empresas. 3. Investimentos Estrangeiros. 4. Transferência de Tecnologia. I. Carvalho, Ruy de Quadros. II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. III. Título.

UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

AUTOR: SANDRIMÁRCIO CASTRO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: FORNECEDORES BRASILEIROS E SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES DE FORNECIMENTO E TÉCNICAS JAPONESAS DE GERENCIAMENTO

ORIENTADOR: Professor Doutor Ruy de Quadros Carvalho

Aprovada em: _____/_____/_____

PRESIDENTE: Professor Doutor Ruy de Quadros Carvalho

EXAMINADORES:

Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho _____ **- Presidente**

Prof. Dra. Sandra de Negraes Brisolla _____

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho _____

Campinas, 20 de fevereiro de 2000.

Aos meus pais,
à Sandra (minha irmã) e ao Celo (meu irmão).
À memória de Andréia

Agradecimentos

Gostaria de ter pensado pelo avesso, não com a propriedade que fizeram os japoneses (é claro!). Gostaria de ter pensado pelo avesso bem no começo do mestrado. Gostaria de ter entrado pela porta da frente do IG e ter dito: **obrigado a todos vocês.** Não me arrependeria! Pois é, fiz ao contrário, fiquei quase todo o tempo no meu canto, muitas vezes assustado, tentando captar algo do conhecimento que circula nestes corredores, passei por muitas boas e outras tantas péssimas, quase desisti. Mas, meus amigos "*sono io*" e estou vivo, agradeço a todos vocês.

Bem, a "culpada" do começo de tudo isso é a Márcia Darós, né Má? Exemplo de mulher guerreira, que sabe muito bem o que quer, rapidinha, fez as dela e ainda me mostrou o que fazer. Todos os caminhos, por vezes tortos, me levaram ao objetivo final! Hoje vive na capital do Brasil, iluminando outros caminhos. Obrigado de coração.

Professor Doutor Ruy de Quadros Carvalho! O Ruy foi muito mais que um orientador, me ensinou o que é fazer pesquisa, e acho que aprendi, mas ele precisou pegar no meu pé. Por vezes entrava na sala dele e, confesso, esperava uma bela bronca, mas não, sempre com enorme boa vontade, raciocínio rápido, me mostrou os caminhos mais curtos e precisos. Muito obrigado Doutor!

Meu amigos do mestrado e doutorado. A essa altura parece que são milhões, e se realmente forem, um milhão de "obrigados". Citando alguns: Gaspar Dzimba (Flávia), Rosana Corazza (Paulinho), Solange Corder, Bia, Sônia Paulino, Ionara Costa, Flávinha Consoni, Janaína & André, William Higa, Chloe Furnival, Adriana Celis, Alexis (Daniela), Stela (Newton), Marquinhos, Glicia, Adele Vita, Elaine, Mari Almeida, Eliane Franco, Marco Polli, Claudenício, Dionísio, etc...

Ao meu grande amigo Mauro Roese, e à Aurélia, vocês são muito queridos. Vou visitá-los em Porto Alegre, esperem-me!

Como não podia deixar de ser, aos meus amigos campeões mundiais. Ao corinthiano Luis Paulo Bresciani que me recebeu *very well* em Brighton-UK. Ao Rodrigo Fonseca, o famoso Pubs. Ao seu Aníbal, que sempre sabia dos resultados e escalações corinthianas e me manteve informado nestes últimos três anos.

Aos meus amigos que de longe torceram por mim todo esse tempo. Especialmente ao trio parada-dura: Márcia - Zé Carlos – Popô, todos ex-colegas no BANESPA. Ao Sérgio Tel, me orgulho de tê-lo como amigo. Ao pessoal do inglês, especialmente a Susan Grey. Também à Pati Chaves, a Cláudia & Juliano, a Márcia Colla.

Aos professores do DPCT, meus sinceros agradecimentos por terem proporcionado o agradável momento de aprender. Especialmente à Profa. Sandra Brisolla e ao Prof. André Furtado pelas importantes observações no exame de qualificação.

Minha família é enorme e todos, de uma forma ou outra, torceram sempre por mim.

Obrigado aos funcionários do IG, especialmente à Tânia, ao Valdenir (ainda te venço no Tênis um dia), à Valdirene. Muito obrigado, de coração, à Adriana, secretária do DPCT e minha amiga.

Obrigado ao CAPES pelo financiamento. Obrigado à todas as empresas que colaboraram com a pesquisa, que infelizmente não posso citar.

AUSÊNCIA

Eu deixarei que morra em mim o desejo de amar os teus olhos
[que são doces
Porque nada te poderei dar senão a mágoa de me veres eter-
[namente exausto
No entanto a tua presença é qualquer coisa como a luz e a
[vida
E eu sinto que em meu gesto existe o teu gesto e em minha
[voz a tua voz.
Não te quero ter porque em meu ser tudo estaria terminado.
Quero só que surjas em mim como a fé nos desesperados
Para que eu possa levar uma gota de orvalho nesta terra
[amaldiçoada
Que ficou sobre a minha carne como uma nódoa do passado.
Eu deixarei... tu irás e encostarás a tua face em outra face
Teus dedos enlaçarão outros dedos e tu desabrocharás para
[a madrugada
Mas tu não saberás que quem te colheu fui eu, porque eu
[fui o grande íntimo da noite
Porque eu encostei a minha face na face da noite e ouvi a tua
[fala amorosa
Porque meus dedos enlaçaram os dedos da névoa suspen-
[sos no espaço
E eu trouxe até mim a misteriosa essência do teu abandono
[desordenado.
Eu ficarei só como os veleiros nos portos silenciosos.
Mas eu te possuirei mais que ninguém porque poderei partir
E todas as lamentações do mar, do vento, do céu, das aves,
[das estrelas
Serão a tua voz presente, a tua voz ausente, a tua voz sere-
[nizada.

VINICIUS DE MORAES

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS vi

LISTA DE TABELAS vii

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS viii

RESUMO ix

ABSTRACT x

Capítulo 1 – Introdução 01

Capítulo 2 – As Grandes Empresas Japonesas e seu Relacionamento com Fornecedores – Fatos Estilizados 10

2.1 – Relações de Empresas Fornecedoras com as Grandes Empresas no Japão 10

2.1.1 – A Empresa Japonesa 10

2.1.2 – Subcontratação 12

2.1.3 – O Sistema de Subcontratação Japonês 13

2.1.3.1 – Longo Prazo 18

2.1.3.2 – Institucionalizada e Hierarquizada 19

2.1.3.3 – Contratualizada 21

2.1.3.4 – Favorece e Internaliza a Inovação 23

2.2 – Transferibilidade das Relações de Fornecimento de Tipo Japonês para Países Desenvolvidos e em Desenvolvimento 25

Síntese do Capítulo 31

Capítulo 3 – Investigação das Relações entre Subsidiárias Japonesas e Fornecedores Brasileiros no Brasil 34

3.1 – Introdução 34

3.2 – As Características Tecnológicas e Organizacionais das Empresas Estudadas 36

3.2.1 – Perfil Setorial e de Porte 36

3.2.2 – Capacitação Tecnológica dos Fornecedores 38

3.2.3 – Qualidade e a Adoção de Técnicas de Gestão Japonesas 49

3.2.4 – Gestão dos Recursos Humanos 57

3.2.4.1 – A Adoção de Técnicas Japonesas de Gestão em Grupo 57

3.2.4.2 – Programas de Treinamento e Desenvolvimento nos Fornecedores..... 61
3.2.4.3 – Principais Problemas Relatados no Gerenciamento dos Trabalhadores..... 63

3.3 – Transações com Subsidiárias Japonesas..... 65

3.3.1 – Transações Comerciais entre as Subsidiárias Japonesas e os Fornecedores Brasileiros..... 66
3.3.2 – A Capacitação Tecnológica como Determinante nos Tipos de Relacionamentos Comerciais entre as Subsidiárias Japonesas e os Fornecedores Brasileiros..... 70
3.3.3 – Como os Fornecedores Avaliaram suas Transações com as Subsidiárias Japonesas..... 77

Capítulo 4 – Conclusão..... 82

ANEXO - Questionários enviados para os FORNECEDORES..... 91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 104

LISTA DE SIGLAS

AL	América Latina
BACEN	Banco Central do Brasil
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CQT	Controle da Qualidade Total
FB	Fornecedor Brasileiro
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
ISO	*International Organization for Standardization*
JAICA	*Japan International Cooperation Agency*
JETRO	*Japan External Trade Organization*
JIT	*Just in Time*
OECD	Organização Econômica de Cooperação para o Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SJ	Subsidiária Japonesa

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – ESTOQUE DE INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO (IDE) EM PAÍSES SELECIONADOS..... 03

TABELA 1.2 – FLUXO DE IDE NA AMÉRICA LATINA E CARIBE DE 1991 – 1997 (US$ MILHÕES, %)..... 04

TABELA 1.3 – IDE NO BRASIL PELOS PRINCIPAIS INVESTIDORES..... 05

TABELA 3.1 – DISTRIBUIÇÃO DAS FIRMAS DA AMOSTRA POR TAMANHO E SETOR..... 37

TABELA 3.2 – DISTRIBUIÇÃO DAS FIRMAS POR TIPOS DE ENGENHARIA PRATICADA (1994 e 1997)..... 39

TABELA 3.3 – DISTRIBUIÇÃO DAS FIRMAS DA AMOSTRA POR FAIXA DE PARTICIPAÇÃO DOS ENGENHEIROS NO EMPREGO DA FIRMA E POR PORTE DA EMPRESA (1994 e 1997)..... 41

TABELA 3.4 – COMPOSIÇÃO DO EMPREGO NA AMOSTRA (1994 e 1997)..... 42

TABELA 3.5 – IMPORTAÇÃO DE TECNOLOGIA NA AMOSTRA POR TAMANHO DA EMPRESA (1994 e 1997)..... 43

TABELA 3.6 – AVALIAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES DE TECNOLOGIA POR PORTE DAS FIRMAS DA AMOSTRA E POR ORDEM DE IMPORTANCIA (1994 e 1997)..... 47

TABELA 3.7 – DISTRIBUIÇÃO DAS FIRMAS DA AMOSTRA POR GRAU DE AUTONOMIA NO CONTROLE DA QUALIDADE (1994 e 1997, em %)..... 51

TABELA 3.8 – BENEFÍCIOS RECEBIDOS PELOS FBs DEVIDO AO RELACIONAMENTO COM SJs (1997 e 1994)..... 78

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1 – IDADE DA MAQUINARIA EM ANOS POR PERCENTUAL DE EMPRESAS DA AMOSTRA (1994 e 1997)..... 45

GRÁFICO 3.2 – PERCENTUAL DE ADOÇÃO DAS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO JAPONÊS PELOS FBs (1994 e 1997)..... 53

QUADRO 3.1 – PRINCIPAIS PROBLEMAS POR GRAU DE IMPORTÂNCIA E PORTE DAS FIRMAS DA AMOSTRA..... 64

GRÁFICO 3.3 – PERCENTUAL DE VENDA DOS PRINCIPAIS PRODUTOS PARA SJ..... 67

GRÁFICO 3.4 – INTERAÇÃO TÉCNICA ENTRE FBs e SJs..... 74

GRÁFICO 3.5 – ASSISTÊNCIA DAS SJs aos FBs (%)..... 76

QUADRO 3.2 – BENEFÍCIOS RECEBIDOS PELOS FBs DEVIDO AO RELACIONAMENTO COM SJs SEGUNDO O PORTE DAS FIRMAS DA AMOSTRA E EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA (1997)..... 79

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

FORNECEDORES BRASILEIROS E SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES DE FORNECIMENTO E TÉCNICAS JAPONESAS DE GERENCIAMENTO

RESUMO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Sandrimárcio Castro

O objetivo desta dissertação é analisar as relações existentes entre subsidiárias de empresas japonesas estabelecidas no Brasil e seus respectivos fornecedores brasileiros. Procuramos entender como, e até que medida, as transnacionais japonesas, que operam no Brasil, contribuem para a disseminação de relações com fornecedores brasileiros que se assemelham ao tipo de relação que estabelecem no país de origem. A partir disto, como, e até que medida, estas empresas têm contribuído para a transferência de tecnologia e de *know-how* organizacional entre fornecedores. Para tanto, realizamos um *survey* com vinte empresas brasileiras fornecedoras de empresas subsidiárias japonesas, e comparamos os resultados com pesquisa realizada anteriormente.

Como conclusão geral, temos que o investimento direto japonês no Brasil é limitado, diferentemente do que ocorre, por exemplo, na Ásia, ou seja, o investimento direto japonês no Brasil está voltado muito mais para o mercado interno. Constatamos que as subsidiárias japonesas que operam no Brasil mantém relações, do ponto de vista da inovação e da transferência de tecnologia, muito fracas com os fornecedores brasileiros, diferentemente do que ocorre com o mesmo tipo de relação no Japão. Ou seja, aqui no Brasil este tipo de relação é quase que exclusivamente comercial.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

FORNECEDORES BRASILEIROS E SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES DE FORNECIMENTO E TÉCNICAS JAPONESAS DE GERENCIAMENTO

ABSTRACT

MASTER OF DISSERTATION

Sandrimárcio Castro

This study aims to analyze the relationship between Brazilian subsidiaries of Japanese multinational corporations and their local suppliers. In this paper we try to understand how and in what extent these Japanese subsidiaries, operating in Brazil, contribute to disseminate the relationship between Brazilian suppliers similar to that of their country. Based on that, we try to understand how and in what extent those companies have been contributing with technology and organizational *know-how* transfer between suppliers. This work is mainly based upon a survey made with twenty Brazilian enterprises that are suppliers to Japanese subsidiary companies in Brazil, which work we compared to previous survey results.

As general conclusions, we have the following: the direct Japanese investment in Brazil is limited, which is different to what occurs, for instance, in Asia, that is, the direct Japanese investment in Brazil is much more aimed to the internal market. We verified that the Japanese subsidiaries operating in Brazil maintain very weak relationship with the Brazilian suppliers, according to a technological innovation and transfer point of view, which is different to what occurs to the same kind of relationship in Japan. That is, in Brazil, this kind of relationship is almost exclusively commercial.

Capítulo 1 – Introdução

"O Investimento Direto Estrangeiro (IDE), nos anos 90, vem ampliando sua relevância na economia global. Os países adotaram postura mais receptiva em relação ao crescimento e ao investimento, vendo isto como um aperfeiçoamento da competitividade de seus recursos e capacidades naturais. De outro lado, as empresas estão crescentemente assumindo uma maior aproximação sistêmica de suas atividades globais e estão perseguindo maior integração da produção, e estratégias de mercado" (Dunning, 1993).

A internacionalização da produção manufatureira, os extraordinários avanços, notadamente nas tecnologias de informação e nas comunicações, bem como a velocidade dos fluxos financeiros, conferem dimensões inusitadas aos movimentos internacionais de capitais. As economias nacionais esforçam-se para compreender este entorno afim de definir políticas que lhes permitam aproveitar oportunidades em um mundo em rápida transformação (BACEN – Censo de Capitais Estrangeiros, 1995).

E uma das formas importantes através da qual a economia se expande globalmente é o deslocamento das firmas para outros mercados através de suas subsidiárias. Segundo Dunning (1994), as firmas subsidiárias estrangeiras podem contribuir para importantes alterações das vantagens competitivas dos países hospedeiros. O balanço entre os custos e benefícios de cada tipo de contribuição varia de acordo com o tipo de investimento, a atividade exercida pela firma estrangeira, a idade e nacionalidade do investimento direto estrangeiro. Os resultados também dependerão das características dos países hospedeiros, especialmente das políticas governamentais.

Dunning aponta algumas das possíveis contribuições do IDE para a mudança das vantagens competitivas dos países hospedeiros. Entre as contribuições positivas podemos destacar, resumidamente, algumas como:

- Incremento adicional de recursos e capacidades, como exemplo, capital, capacitação para o gerenciamento de tecnologias, acesso a mercados;

- Introdução de novos empreendimentos, estilos de gerenciamento, práticas de trabalho;

- Eficiência na alocação de recursos, estímulos competitivos, efeito *spill-over* nos fornecedores e/ou nos compradores. O IDE pode ajudar no *upgrade* dos recursos domésticos e capacidades, bem como no incremento da produtividade das firmas nacionais e no fortalecimento de *clusters*.

Entretanto, Dunning alerta para o fato de que o IDE também pode trazer contribuições negativas. Por exemplo, com o IDE podem surgir no país hospedeiro tipos de recursos e bens que podem dificultar o desenvolvimento das firmas nacionais que produzem bens semelhantes.

Independentemente dos benefícios e dos possíveis malefícios que a disseminação do IDE possa causar, a verdade é que esta disseminação ocorre crescentemente. As provas disto podem ser facilmente observadas em relatório apresentado pela OCDE (1996). Dos vinte e seis países estudados, em onze conseguiram-se índices completos para a observação desse fenômeno, e notou-se a extraordinária elevação do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em todos os casos da amostra.

Para citarmos os mais expressivos observamos o crescimento do IDE comparando os anos de 1983 e 1993, conforme a Tabela 1.1 seguinte:

Tabela 1.1

Estoque de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em Países Selecionados

País	Interno (milhões US$)		Externo (milhões US$)	
	1993	1983	1993	1983
Alemanha	61.591	18.876	138.039	26.640
Itália	52.510	7.325	76.420	9.767
Japão	16.884	4.364	259.795	32.180
Reino Unido	196.810	54.010	253.210	83.878
Estados Unidos	464.110	184.390	559.733	376.310

Fonte: Elaboração própria a partir de relatório da OCDE (1996).

Observamos que o IDE japonês ocupa importante espaço no cenário econômico mundial. E a observação deste fato é oportuna e importante, pois nosso estudo objetiva um melhor entendimento do IDE japonês no Brasil.

O IDE japonês expandiu-se fortemente ao longo das últimas décadas pelo mundo. Vejamos em números o montante do IDE japonês na América Latina e Caribe do ano de 1991 à 1997, conforme Tabela 1.2 seguinte.

Tabela 1.2

Fluxo de IDE na América Latina e Caribe de 1991 - 1997 (US$ Milhões, %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
IDE recebido	11.031	13.229	10.932	21.451	26.900	35.886	55.339
Variação (%)	63.2	19.9	-17.4	96.2	25.4	33.4	54.2
IDE Japonês na AL e Caribe	3.337	2.726	3.370	5.231	3.877	4.446	6.336
Variação (%)	-8.0	-18.3	23.6	55.2	-25.9	14.7	42.5

Fonte: JETRO (1998)

Segundo dados obtidos no que se refere aos investimentos japoneses no Brasil, em meados de 1996 o Japão ocupava o quarto lugar, depois dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. Neste período operavam no Brasil cerca de 340 empresas e instituições financeiras japonesas (JAICA, 1998).

Na Tabela 1.3 a seguir, podemos observar um panorama geral dos principais países investidores no Brasil. Segundo dados coletados junto ao FIRCE/BACEN, embora um pouco divergentes dos índices fornecidos pela JAICA (1998), observamos a presença do investimento direto japonês no Brasil.

Entretanto, apesar do IDE japonês, em termos de estoque, apresentar-se na tabela como um dos maiores investidores no Brasil, é sabido que isso deve-se muito maio aos aspectos históricos, ou seja, esse estoque é resultado de investimentos japoneses em décadas passadas e não resultado do ocorre na última década. Em outras palavras, em função do seu potencial, as firmas japonesas investem muito pouco aqui no Brasil.

Tabela 1.3 - IDE no Brasil pelos Principais Investidores[1]

	Estoque em 1995 (dez.)		1996 *		1997 *	
Discriminação	Valor	Part. Perc.	Fluxo	Part. Perc.	Fluxo	Part. Perc.
Estados Unidos	10852,2	25,52	1975,4	25,77	4382,3	28,0
Alemanha	5828,0	13,70	212,0	2,77	195,9	1,2
Suíça	2815,3	6,62	108,8	1,42	81,2	0,5
Japão	2658,5	6,25	192,2	2,51	342,1	2,2
França	2031,5	4,78	970,0	12,65	1235,2	8,0
Canadá	1819,0	4,28	118,5	1,55	66,2	0,4
Reino Unido	1792,6	4,21	91,5	1,19	182,5	1,3
Ilhas Virgens (Britân.)	1735,6	4,08	361,4	4,71	162,4	1,0
Países Baixos	1534,5	3,61	526,8	6,87	1487,9	9,2
Itália	1258,6	2,96	12,3	0,16	57,4	0,3
Ilhas Cayman	891,7	2,10	655,7	8,55	3382,9	22,0
Uruguai	874,1	2,06	81,2	1,06	56,1	0,3
Bermudas	853,1	2,01	33,8	0,44	241,1	1,5
Panamá	677,4	1,59	674,8	8,80	904,0	5,9
Suécia	567,2	1,33	126,0	1,64	268,6	1,7
Bélgica	558,2	1,31	111,5	1,45	135,6	0,8
Ilhas Bahamas	509,7	1,20	74,3	0,97	300,1	1,9
Luxemburgo	408,0	0,96	290,7	3,79	57,7	0,3
Argentina	393,6	0,93	30,1	0,39	186,9	1,2
Espanha	251,0	0,59	586,6	7,65	545,8	3,5
Portugal	106,6	0,25	202,7	2,64	681,0	4,4
Coréia do Sul	3,8	0,01	63,3	0,83	91,3	0,6
Demais	4109,7	9,66	165,8	2,16	266,9	1,7
Total	42530,0	100,0	7665,4	100,0	15311,1	100

Fonte: FIRCE/BACEN

* Considera os ingressos de investimentos acima de US$ 10 milhões por empresa receptora/ano. A participação global dos dados dessa amostra total ingressado atingiu 73,6% e 81,6% em 1996 e 1997, respectivamente.

[1] Esta tabela, extraída do FIRCE - departamento do Banco Central do Brasil que trata das questões do investimento externo no Brasil -, serviu como base para a elaboração do Censo de Capitais Estrangeiros – Período Base 1995. A ênfase do Censo está nos investimentos diretos, ou seja, aqueles que, nos dias de hoje, são comumente referidos como capitais estrangeiros "de boa qualidade" (em contraste com os especulativos). O Censo teve como amostra pouco mais de 6.000 empresas privadas, nos mais diversos setores, e com as mais diversas características. Verificou-se, com efeito, que a expressão cambial acumulada do investimento estrangeiro direto no Brasil, vale dizer, o valor aplicado no capital dessas empresas era da ordem de R$ 41,4 bilhões (ou US$ 42,5 bilhões) em dezembro de 1995, sendo que as mesmas tinham, entretanto, um patrimônio líquido de aproximadamente R$ 106 bilhões e ativos da ordem de R$ 273,6 bilhões (quase a metade das nossas exportações totais) e cerca de 1,45 milhão de empregos diretos. Nos dois anos que se seguiram, o Brasil recebeu cerca de US$ 27 bilhões em investimentos diretos, ou seja, cerca de 63% do estoque em dezembro de 1995.

A literatura existente mostra-nos que, juntamente com as empresas japonesas, as especificidades do modo de produção japonês também vem sendo transferidas, ao longo das últimas décadas, em diferentes escalas, tanto para as subsidiárias japonesas instaladas em outros países, bem como para as próprias empresas desses países. Assim, consequentemente, as empresas nacionais talvez pudessem ser beneficiadas em diferentes níveis através do seu relacionamento com subsidiárias japonesas, e esses benefícios, quando existissem, acabariam sendo refletidos no desempenho global da economia do país hospedeiro.

Então, até aqui, sabemos que o investimento direto japonês no Brasil não é tão forte como poderia ser, mas, por outro lado, observamos que a capacidade de expansão deste IDE japonês foi constatada e é inegável. Sabemos, também, que, juntamente com este enraizamento do IDE japonês pelo mundo, seguem as especificidades do modo de produção japonês.

Sendo assim, traçamos nossos objetivos principais nesta dissertação, que são de entender se, como e até que medida as transnacionais japonesas, que operam no Brasil, contribuem para a disseminação de relações com fornecedores brasileiros que se assemelham ao tipo de relação que estabelecem no país de origem.

A partir disto, se, como e até que medida estas empresas têm contribuído para a transferência de tecnologia e de *know-how* organizacional entre seus fornecedores, desta forma contribuindo para a adoção de técnicas japonesas de gerenciamento entre eles.

Seguimos, nos próximos capítulos, com a análise mais detalhada do sistema de produção japonês, ou seja, a relação entre as grandes empresas japonesas e os seus fornecedores, e como nossa pesquisa empírica verificou esse processo aqui no Brasil.

No Capítulo 2, pretendemos tecer uma discussão da literatura que trate, em primeiro lugar, das relações entre fornecedores e as grandes empresas no Japão. Esta discussão é necessária, pois mostrará que o processo de relacionamento da grande empresa japonesa com seus fornecedores possui traços essenciais e características próprias no Japão.

Neste sentido, veremos que o sistema de subcontratação japonês introduz uma série de novidades no sistema de produção das empresas, e que possui características de uma relação de longo prazo. Além disso, constitui uma relação institucionalizada, hierarquizada, contratualizada, e que favorece e internaliza a "inovação".

Segundo Zilbovicius, M. & Marx, R (1994), o debate a respeito das "novidades" japonesas cresceu vertiginosamente, pois "(...) a partir do final dos anos 70, a economia japonesa começa a se internacionalizar fortemente. Mercados tradicionalmente ocupados por grandes produtores ocidentais, especialmente no setor automobilístico, passaram a ser disputados por produtores japoneses, com vantagens em praticamente todos os aspectos relevantes: preço, custo, qualidade, capacidade de inovação, flexibilidade, etc."

Partindo disto, na segunda parte do Capítulo 2, pretendemos discutir a transferibilidade das relações de fornecimento de tipo japonês para países desenvolvidos e em desenvolvimento. Procuraremos salientar que a idéia de classificar experiências dentro de modelos, no caso o *lean production* – ou produção flexível, que é como ficou conhecido o estilo de produção japonês -, sob alguns aspectos, é muito atrativo, mas também traz sérias limitações.

Sendo assim, assumimos que tanto as técnicas gerenciais, o *know how* organizacional japonês, como o relacionamento entre fornecedores, tomam formas híbridas, ou seja, um modelo que seria o resultado entre a forma de produzir oriental e a ocidental (Abo, 1994), ou assumem diferentes trajetórias (Humphrey, 1995), pois estão sendo aplicadas em ambientes diferentes do que originalmente encontravam no Japão. Isto nos proporcionará elementos para a análise dos dados de nossa pesquisa empírica.

Para a elaboração do Capítulo 3, nós consideramos que existe uma linha de pesquisa quase inexplorada que diz respeito ao relacionamento da empresa brasileira com a subsidiária japonesa instalada no Brasil – especificamente na ótica da empresa brasileira. O nosso objetivo, no Capítulo 3, é justificar a pertinência e relevância de nossas questões.

Nesta linha de pesquisa, contribuição importante pode-se observar em Fleury, Quadros e Fleury (1995). Valemo-nos de tal pesquisa - e recorremos à mesma em vários momentos de nosso estudo, inclusive para fins comparativos - no sentido em que atualizamos os seus dados a partir de uma amostra reduzida de empresas.

Sendo assim, no Capítulo 3 desta dissertação, apresentaremos a investigação empírica destas questões. Aplicamos questionários a 20 empresas brasileiras fornecedoras para subsidiárias japonesas, objetivando entender o perfil das empresas estudadas; as transações com subsidiárias japonesas; a tecnologia e a organização; e, principalmente, os benefícios auferidos através deste relacionamento.

A partir destas questões – como já observamos em página anterior - poderemos verificar se, como e até que medida as transnacionais japonesas, que operam no Brasil, contribuem para a disseminação de relações com fornecedores brasileiros que se assemelham ao tipo de relação que estabelecem no país de origem. E até que medida estas empresas japonesas, que aqui se instalam, têm contribuído para a transferência de tecnologia e de *know-how* organizacional entre seus fornecedores, desta forma contribuindo para a adoção de técnicas japonesas de gerenciamento entre eles.

Capítulo 2 - As Grandes Empresas Japonesas e seu Relacionamento com Fornecedores - Fatos Estilizados

2.1- Relações de Empresas Fornecedoras com as Grandes Empresas no Japão.

O processo de relacionamento da grande empresa japonesa com seus fornecedores possui traços essenciais e características próprias no Japão. Veremos a seguir essas características próprias e esses traços essenciais, que serão de fundamental importância para entendermos e diferenciarmos o caso brasileiro.

2.1.1- A Empresa Japonesa.

Segundo Rachid (1994), o modelo japonês de organização industrial foi construído através da adaptação de tecnologias norte-americanas e européias às condições do Japão, destacando-se nesse processo o papel da Toyota, uma montadora de automóveis. Foram desenvolvidas formas de organização mais flexíveis, para permitir a produção de volumes relativamente menores e com maior variedade de modelos.

Ainda segundo Rachid (1994), o planejamento e controle tradicionais da produção foram substituídos pelo JIT (*just in time*), segundo o qual só se produzem as peças quando estas forem ser utilizadas no processo seguinte, sem a criação de estoques. Para facilitar a flexibilidade, foram desenvolvidas técnicas para troca rápida de ferramentas e o trabalho passou a ser feito por grupos, onde os operários não têm posto fixo e são responsáveis pela fabricação, manutenção, controle de qualidade e gestão do fluxo de produção.

Devido ao alto nível de coordenação entre as diferentes etapas no JIT, tornou-se fundamental que todas as fases de produção dessem origem a peças sem defeito, aumentando a importância da qualidade. As técnicas corretivas de controle da qualidade foram sendo substituídas por técnicas de caráter preventivo, com maior ênfase em métodos estatísticos mais simples que pudessem ser utilizados para todos os trabalhadores.

O processo tornou-se altamente complexo, e essa alta coordenação entre todas as fases de produção foi também aumentando a importância do relacionamento com os fornecedores, pois estes últimos teriam que adequar-se a essas "invenções".

Sendo assim, a grande empresa japonesa "(...) através de uma série de inovações (organizacionais ou institucionais) que se referem, no essencial, à firma individual, são prolongados por uma série de saber-fazeres que se referem desta vez a relações interfirmas, notadamente quando se trata da rede de relações tecidas entre uma empresa principal e seus fornecedores e empresas subcontratadas (cf. Asanuma,1987 e 1989; Cole e Yokushiji, 1985)." (Coriat, 1991).

A grande empresa japonesa e o seu relacionamento com os seus fornecedores apresenta características próprias em sua estrutura que a diferenciaram do restante das empresas do mundo, acabando por influenciá-las. Passaremos a identificar esse relacionamento daqui por diante como o "sistema de subcontratação japonês", "esquema de subcontratação japonês", ou por "subcontratação de estilo japonês" apenas.

2.1.2- Subcontratação

Em termos gerais, segundo Souza (1993), como uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna, a "subcontratação" envolve a negociação entre as partes, a partir de um contrato, mesmo que informal. As negociações dizem respeito à duração do contrato, condições de pagamento (preço, prazo, descontos, juros e multas, etc.), prazo de entrega, padrão de qualidade, fidelidade, especificações técnicas, cooperação técnica e financeira, etc. Dependendo do tipo de relacionamento que as partes assumam, o contrato pode se traduzir em uma subcontratação, em uma franquia ou até mesmo em uma parceria.

Souza continua em suas observações dizendo que à empresa que subcontrata, no entanto, cabe sempre a responsabilidade sobre o produto final. A imagem positiva ou negativa do produto é, usualmente, associada a seu nome (ou marca) e não à empresa subcontratada. Esta, muitas vezes, fabrica sob rígidas especificações do cliente e sob sua marca, fazendo as vezes de um grupo de trabalhadores na linha de produção da fábrica.

Segundo Souza, o subcontratado pode participar de várias formas no processo de subcontratação. Pode ser um simples cumpridor de ordens, executando-as sem questioná-las, como um trabalhador (não "envolvido") faria no interior da empresa. Na outra ponta, pode compartilhar com a empresa contratante desde a concepção do produto até a definição da melhor forma de produzi-lo e do tipo de assistência técnica e de serviços pós-venda que melhor se adaptam ao produto.

Essas especificações, apontadas nos parágrafos anteriores, tratam a questão da subcontratação de uma forma generalizada. Veremos a seguir como se dá o sistema de subcontratação no Japão.

2.1.3- O Sistema de Subcontratação Japonês

Para Aoki (1986) a relação de subcontratação japonesa apresenta uma série de diferenças quando se compara a firma japonesa à firma fordista. Segundo Coriat (1991) essa oposição é entre a integração rígida característica da firma fordista, e a maneira japonesa caracterizada por diversas formas de desconcentração e de descentralização; processos particulares de estabelecimento de contrato, garantindo aqui, ainda, flexibilidade e autonomia dos diferentes contratantes.

Sendo assim, conta Iida (1984) que este sistema de subcontratação japonês evoluiu durante a guerra como um meio para conseguir maior eficiência, passando a constituir uma das características mais marcantes da indústria japonesa, contando com uma estrutura sólida, e uma legislação própria para normatizar o relacionamento entre as grandes e as pequenas e médias empresas.

Para Dias, 1998 (apud Shimokawa, 1998), antes mesmo da adoção do *just in time*, quando as montadoras japonesas iniciaram a produção de veículos de passageiros em grande escala na década de 50, percebeu-se que uma grande dificuldade a ser enfrentada seria a inexistência de um parque de fornecedores que pudessem atender às necessidades dos fabricantes de veículos. Além disso, àquela época, as montadoras ainda não possuíam capacidade para produzir ou gerenciar milhares de peças e, financeiramente, também não poderiam investir em fabricação própria de componentes e nem mesmo em um sistema de gerenciamento das milhares de peças compradas, uma vez que a prioridade era o desenvolvimento das próprias linhas de montagem; assim, elas optaram por organizar os produtores de componentes em grupos, num sistema de camadas similar a uma pirâmide.

Conforme Dias (1998), nesse sistema piramidal os fornecedores diretos (first-tiers) entregavam subsistemas completos às montadoras de veículos e negociavam com subfornecedores de componentes mais simples. Além disso, as montadoras passaram a auxiliar no desenvolvimento ao menos dos fornecedores mais importantes, nos quais em muitos casos possuíam participação acionária. Dessa forma, os fabricantes de autopeças poderiam, a exemplo do que ocorreria décadas mais tarde no ocidente, reduzir custos e, possivelmente, preços, através de ganhos de escala e salários reduzidos. Houve transferência de tecnologia e investimentos conjuntos entre as montadoras e os fornecedores e, além disso, a participação acionária da primeira poderia facilitar a obtenção de empréstimos pelo segundo e também a obtenção de preços menores na aquisição de matérias primas, uma vez que a montadora poderia usar seu poder de negociação para forçar os preços para baixo.[2]

Assim, em Dias (1998), o *just in time* e suas exigências relativas à qualidade e confiabilidade de entregas por parte dos fornecedores obtiveram sucesso também porque encontraram fornecedores bem preparados e facilmente adaptáveis ao sistema. Todo o investimento em tecnologia, melhoria da qualidade e inovações organizacionais feito pelas montadoras de veículos nos anos 60 foi seguido, na mesma medida, pelos fornecedores, muito especialmente pelos *first tiers*.[3]

Este "sistema de subcontratação japonês", o qual detalharemos logo mais, apresenta, por assim dizer, dois lados. O primeiro, que exprime um grau aprofundado de relacionamento entre a "empresa mãe" e a empresa fornecedora, sem o qual, em resumo, não haveria o formidável desempenho da produção, da qualidade e do desenvolvimento tecnológico da indústria japonesa. Por outro lado, nesse sistema observamos que existe também uma relação desigual entre "empresa mãe" e empresa

[2] Para compreender a eficiência desse sistema no Japão é importante ter em conta que os conglomerados japoneses reuniram capital financeiro e produtivo sob o mesmo controle, o que permitia centralizar o crédito aos fornecedores.

[3] *First tiers* são os fornecedores diretos e mais importantes, ou seja, são os que se localizam logo abaixo da empresa principal no esquema piramidal. Veremos adiante este aspecto mais detalhadamente.

fornecedora, como também entre as próprias empresas fornecedoras, a este fato podemos chamar de "lado perverso do sistema de subcontratação".

Um bom exemplo para entendermos o sistema de subcontratação japonês é o da indústria automobilística, que permite-nos também visualizar o que chamamos no parágrafo anterior de "relação desigual", que Mair chama de "estrutura de exploração dualista"

"Segundo Mair (1993), uma análise mais detalhada da estrutura de fornecimento da indústria automobilística japonesa até os anos 80 mostraria a existência de uma "estrutura de exploração dualista", na qual alguns fabricantes fortes de autopeças seriam os *first tiers*, situando-se no topo da pirâmide e beneficiando-se das políticas de desenvolvimento de fornecedores das montadoras, enquanto ao longo da cadeia, mais próximo à base da pirâmide, estaria uma miríade de fornecedores pequenos, afastados das montadoras tanto com relação à entrega dos componentes propriamente dita quanto aos benefícios trazidos por uma "parceria" que seria uma das bases do Sistema Toyotista de Produção. Haveria, assim, uma diferenciação no tratamento dos fornecedores ao longo da cadeia, diminuindo-se a utilização de esquemas de parceria conforme a base da pirâmide se aproxima. Tal diferenciação se reflete até mesmo no tratamento dos trabalhadores, já que nas montadoras existe o emprego vitalício e salários relativamente altos, enquanto nos fornecedores é freqüente o trabalho temporário em pequenas empresas familiares onde as condições salariais e ergonômicas são precárias." (Dias, 1998)

Segundo Dias (1998), essa dualidade na estrutura aparentemente foi desconsiderada em grande parte das análises realizadas no ocidente sobre o assim chamado "modelo japonês", que preferiram adotar uma postura também dual, na medida em que contrapunham o modelo ocidental ao oriental, confrontando conceitos como "exploração" (ocidental) e "colaboração" (oriental).

Mair (1993), propondo um modelo mais equilibrado, mostra que o relacionamento entre montadoras e fornecedores japoneses visa obter benefícios de um esquema de "colaboração e competição".

Então, para Mair a "colaboração" é refletida nos relacionamentos de longo prazo, possibilitando maior confiança e melhorando o relacionamento inter-firmas, tornando-o mais profundo e complexo, fazendo com que as inovações e melhorias fluam mais facilmente ao longo da cadeia. Também se reflete no número limitado de fornecedores diretos, sendo comum a alocação de uma pessoa ou um grupo de pessoas dedicadas a promover o relacionamento com determinados fornecedores, estreitando ainda mais os laços de cooperação; os laços formais, através de participação acionária cruzada da montadora nos fornecedores ou de associações como os *keiretsu* (conglomerados familiares ou os *kyoryokukai* (associações de grupos de fornecedores de uma mesma montadora); na rotação de funcionários entre a montadora e os fornecedores, com a consequente troca de informações a respeito dos produtos, processos de fabricação e cultura das empresas; na desintegração vertical e organização em múltiplas camadas (*multiple tiering*), no esquema piramidal já citado anteriormente, que pode chegar a 10 camadas em alguns casos, com mais de 10.000 fornecedores envolvidos, mas apenas 500 fornecedores diretamente ligados à montadora.

Por outro lado, Mair aponta a "competição" como sendo a competição feroz entre as montadoras, que organizam seu sistema de fornecimento de forma a obter vantagens competitivas; a ameaça aos relacionamentos de longo prazo - os contratos de fornecimento estabelecem reduções anuais de preço devidas a aumento de produtividade ou melhoria de qualidade, pois se essas cláusulas não forem cumpridas, o contrato pode ser cancelado, o que pode ser fatal para o fornecedor, já que o cancelamento seria encarado negativamente pelas outras montadoras, diminuindo as chances de obtenção de um novo contrato -; e as compras de dois fornecedores, pois ao contrário do senso comum relativo ao "modelo japonês", as montadoras japonesas realizam negócios com mais de um fornecedor para um determinado componente,

mantendo-os assim sob ameaça constante e real de perda de fornecimento para um concorrente igualmente *first tier*. Ocorre que, no caso japonês, existe uma relação entre fornecedor e modelo, ou seja, cada fornecedor entrega peças para um determinado modelo, podendo haver, dessa forma, mais de um fornecedor para um componente, sendo um para cada modelo. Há, assim, uma vantagem dupla, do ponto de vista da montadora: ganhos de escala, já que o investimento do fornecedor é dedicado ao modelo, e aumento do poder de barganha da montadora, através da ameaça representada pelo concorrente que também já realiza negócios com a montadora.

Coriat (1991) procura, também, revelar essa dualidade na estrutura de fornecimento japonesa: "(...) Trata-se de mostrar que neste domínio, também, a superioridade japonesa não reside numa dualidade maior que a praticada em outros lugares, mas em modalidades institucionais de gestão desta dualidade capazes de torná-la dinâmica".

Uma análise das relações de subcontratação é elaborada por Coriat, que segundo ele, vale como ilustração de tipos de processos que existem em outras dimensões das relações entre as firmas, e que, em última instância, moldam uma organização industrial japonesa característica.

Coriat mostra como o "saber-fazer" e as inovações em organização conhecem um prolongamento e desenvolvimento exteriores às oficinas, na gestão das relações entre firmas. Interessa-nos, especialmente neste trabalho, entender essas relações entre as empresas principais e os seus fornecedores.

Assim, segundo Coriat, a relação de subcontratação japonesa é uma relação: de longo prazo, cuja duração é determinada pelo ciclo de vida do produto; institucionalizada e hierarquizada; contratualizada, objeto de processos particulares; que favorece e "internaliza" a inovação.

2.1.3.1 - Longo prazo

As empresas subcontratadas ou fornecedores em geral, mas principalmente na indústria automobilística, acertam acordos de fornecimento com quatro anos de duração, passando por uma revisão contratual no segundo ano. As relações sobrevivem à retirada do mercado de um produto dado, e são em geral reconduzidas na geração seguinte de produtos (Coriat 1991). Os contratos são formalizados ao longo dos anos. Na verdade, são relacionamentos de longos anos de confiança e muita cooperação (Osawa, 1991).

No "estilo de produção japonês" o número de fornecedores é reduzido. Assim, por exemplo, a Toyota subcontrata cerca de 170 empresas, que subcontratam cerca de 4000 empresas (chamadas de segunda linha), que por sua vez subcontratam cerca de 31600 empresas (chamadas de terceira linha), perfazendo cerca de 36000 empresas participantes do processo (Coriat, 1991). Ou seja, o modelo é "piramidal" e de "multi-camadas", sendo que na parte mais inferior existem dezenas de milhares de pequenas firmas, muitas vezes familiares e de pequena produção (Osawa, 1991).

Sendo assim, o modelo de subcontratação japonês pratica uma desconcentração, ou seja, a inovação contratual permite extrair as vantagens tradicionais da integração econômica, e ainda descentraliza a produção.

2.1.3.2 - Institucionalizada e Hierarquizada

Para Coriat (1991), a relação é institucionalizada e hierarquizada porque distingue forncedores e empresas subcontratadas, determinando uma diferenciação de status marcante entre umas e outras. Assim, as firmas serão diferenciadas pelo tipo de produto e o grau de autonomia. Por exemplo: a) produtos comprados no mercado, sendo que a firma foi selecionada pela qualidade destes; essas firmas tem maior autonomia em relação à montadora; b) produtos encomendados, são de firmas que sofrem maior controle pela montadora, podem ser do tipo: bi) *design approved*, ou seja, cujo *design* e concepção foram aprovados pela empresa montadora com base em simples especificações emitidas no momento dos lançamentos dos novos produtos ; bii) *design supplied*, ou seja, refere-se aos produtos projetados e concebidos pela própria empresa montadora, cuja realização confiou às empresas selecionadas por ela.

Segundo Coriat (1991) em ambos os casos, *design approved* ou *design supplied*, a empresa montadora toma o cuidado de deixar liberdade de evolução à sua subcontratada. Se, graças a seus próprios aperfeiçoamentos, o fornecedor consegue diminuir seus custos de produção, ou melhorar a qualidade da peça, a empresa principal aceita, de maneira geral, deixar que a empresa subcontratada disponha de uma margem de lucro majorada, pelo menos durante um certo tempo. Não por filantropia, é claro, mas com o objetivo de manter, na empresa subcontratada, uma tensão e um espírito inovador - devidamente recompensados - que beneficiam, em última instância, a empresa principal.

Segundo Iida (1984) - que está de acordo com Coriat (1991) - realmente existe uma grande dependência das subcontratadas em relação à empresa-mãe, mas também existem algumas empresas subcontratadas que podem desenvolver a sua própria tecnologia.

Em sua análise, Iida conta que as subcontratadas recebem especificações detalhadas da empresa-mãe quanto às peças que deverão fornecer, e podem ser classificadas em dois tipos quanto à origem da matéria-prima:

a) a matéria-prima pertence à empresa-mãe e as subcontratadas só a processam, recebendo pagamento pela transformação;

b) a própria empresa subcontratada adquire o seu material, processa-o e vende as peças à empresa-mãe.

Para Iida, quanto ao tipo de relacionamento, ou grau de dependência em relação à empresa-mãe, as subcontratadas podem ser classificadas em três tipos:

a) cerca de 80 a 100% da produção de uma empresa subcontratada é absorvida por uma única empresa-mãe e há uma grande dependência da primeira em relação à segunda;

b) uma empresa subcontratada fornece a várias empresas montadoras, reduzindo a dependência em relação a uma determinada empresa-mãe; e

c) os produtos de uma determinada empresa subcontratada são vendidos no mercado, sem um cliente específico e, nesse caso, essa empresa não trabalha sob encomenda, mas para produzir um estoque a ser comercializado no mercado.

Assim, segundo Iida, as empresas tentam evoluir da posição (a) para a posição (b) e depois para a posição (c). Entretanto ele relata que só chegam a essa última posição as empresas que atingem alta capacidade tecnológica e de marketing. São raras as empresas que conseguem dominar a sua própria tecnologia e, a partir daí, desenvolver algum tipo de produto exclusivo, que passam a fornecer para várias empresas-mãe ou

comercializar o seu produto no mercado, adquirindo, portanto, maior poder de barganha.

2.1.3.3 - Contratualizada

Segundo Coriat (1991) a relação é explicitamente contratual, sendo que os processos são conduzidos de maneira minuciosa e em vários tempos. Os contratos a princípio são de conteúdo muito geral (contrato de base), e com o começo da fabricação são realizados contratos complementares, especificando volumes anuais, depois volumes mensais e às vezes até diários - o que é conhecido como JIT (*Just in time*) externo. Segundo o método *just in time* externo, a empresa subcontratada transforma-se praticamente em uma parte da linha de montagem da empresa-mãe.

Para Iida (1984) o processo de *just in time* tem ainda algumas especificidades, quais sejam:

a) controle de qualidade: é feito pelo próprio fornecedor, que assume a responsabilidade de despachar apenas peças de boa qualidade, mas, em alguns casos, em que o controle da empresa-mãe for indispensável, os inspetores são enviados para a fábrica do subcontratado, e só deixam embarcar as peças já inspecionadas;

b) transporte: é feito pelo subcontratado, que assume a responsabilidade de entregar as peças na fábrica da empresa-mãe nos horários estabelecidos; e

c) estoques: quando há variação de produção, os estoques são mantidos na fábrica do subcontratado e, assim, a empresa-mãe se livra dos custos representados pela manipulação e manutenção de estoques.

Faz parte dos contratos complementares a questão dos preços, sendo que o primeiro preço de referência dura mais ou menos seis meses, depois um ano. Conforme explica Iida, no período de rápido crescimento econômico, as grandes empresas estavam

preocupadas em garantir o recebimento de peças de qualidade dentro dos prazos. Para isso elas deram uma assistência direta às pequenas e médias empresas subcontratadas, fornecendo fundos para aquisição de máquinas e matérias-primas, além de orientações sobre técnicas produtivas. A fixação do preço unitário era feita na base do custo real (custo histórico) adicionado de um lucro que permitisse "manter as relações de subcontratações dentro do grupo hierárquico", ou seja, apenas o suficiente para evitar o colapso do sistema.

À medida em que o tempo foi passando, algumas pequenas e médias empresas conseguiram dominar sua própria tecnologia e introduzir melhorias nos produtos, acarretando contratos de fornecimento de prazos mais longos, bem como tornando-se independentes de contratos exclusivos.

Essas empresas passam a calcular o preço unitário através do custo-padrão, ou seja, é despertada a consciência sobre a questão do custo e a noção de que esse deve ser reduzido sistematicamente. Aliado a esse fato, segundo Iida, havia também a falta de mão-de-obra, portanto a melhoria nas relações de trabalho, e a participação dos próprios trabalhadores no esforço de aumento da produtividade e melhoria da qualidade, produziu resultados significativos.

Consolidado o sistema de subcontratação, passou-se a racionalizar a produção, aplicando o método de análise de valores para simplificar o desenho das peças e reduzir o número de componentes, para facilitar o processo de montagem. Segundo Iida, as empresas-mãe escolhiam algumas empresas subsidiárias de melhor nível para funcionar como centros irradiadores das inovações para as outras empresas localizadas mais abaixo na pirâmide de subcontratação.

Adotado, então, o sistema de "meta de custos" (*target costs*) a empresa-mãe passa a fixar um custo final para o seu produto, baseado em análises mercadológicas, e, daí, estima os preços máximos que ela poderá pagar aos seus fornecedores. Nesse

sistema, as empresas subcontratadas devem se esforçar para produzir dentro dos tetos prefixados pela empresa-mãe (Iida, 1984).

Passa-se a observar - para a formação dos preços -, também, a taxa anual dos salários que as firmas concederam, o que Coriat chamou de "uma regulação sutil das relações".

As disparidades dos salários são enormes, conforme o tamanho da firma. Na parte inferior da pirâmide os salários podem ser até 40% do salário do topo da pirâmide. Isto quer dizer que a intensidade do capital é maior no topo e mais baixa na base da pirâmide .

Ainda, como explica Osawa (1991) - para a relação de fornecimento na indústria automobilística - conforme o grau de complexidade, ou devido à classificação, para se montar um automóvel são necessárias cerca de 7000 a 14000 peças. Isso leva a dizer que diferentes intensidades da razão capital/trabalho e diferentes razões de insumos são aplicados. Isso mostra que diferenciais de salários são ingredientes necessários nesse sistema de subcontratação e camadas.

2.1.3.4 - Favorece e Internaliza a "Inovação"

Segundo Coriat, a relação contratual, longe de imobilizar as coisas, é concebida para favorecer sua evolução e fazer de maneira que a mudança e a inovação sejam consideradas como o regime habitual e permanente da relação. Por um lado, na medida em que a empresa principal se reserva permanentemente a possibilidade de modificar as especificações das peças demandadas, a capacidade da firma subcontratada de se adaptar a estas demandas torna-se um dos critérios-chave em função dos quais decide-se o futuro da relação.

Para Coriat, a relação favorece a inovação e "internaliza" a partilha dos benefícios e de "riscos". Assim, ele conta que um exemplo dado pela Toyota é seguido pela maioria das grandes firmas japonesas. A Toyota criou o hábito de deixar o benefício da inovação, durante um ano, em favor da firma que tiver originado esta mesma inovação.

Inversamente, a frágil capacidade de responder às demandas da empresa montadora, ou a incapacidade de diminuir os preços dos produtos fabricados são penalizados com uma encomenda menor na hora da renovação dos contratos. A firma não é abandonada a princípio, mas penalizada; entretanto pode vir a ser "descartada" se incorrer na mesma falha no futuro.

Ainda, conforme Coriat, estes comportamentos de estímulo à inovação se fazem notar em níveis ainda mais profundos na medida em que, nas disposições geralmente adotadas pelos contratantes, é o próprio preço de base da transação que pode ser concebido como variável. Neste caso, o ponto-chave que decidirá o preço efetivo de cessão dos produtos fabricados permanece estreitamente ligado à parte relativa de risco que cada um dos contratantes aceita assumir.

Assim, segundo Coriat (apud Aoki, 1988) o contrato pode ser: a) a preços fixos, o que significa que a firma subcontratada assume (positiva ou negativamente) eventualidades e riscos incorridos; b) com o preço de cessão alinhado sobre o dos custos de produção efetivamente constatados durante o período (e não aquele estimado no momento do estabelecimento de contrato); assim a firma contratada se protege, e o risco é inteiramente assumido pela empresa principal; c) de risco partilhado, que significa uma igual partilha de riscos e de benefícios entre os dois contratantes.

Ou seja, Coriat mostra que o modo das fixações de preços põe em contato e alterna processos complexos e sutis de "estímulo à inovação" e a responsabilização das firmas subcontratadas, com processos inversos de "segurança" e de garantias de riscos incorridos, assumidos pelas firmas principais.

Em síntese, o que importa reter, na primeira parte deste capítulo, quanto aos critérios de subcontratação adotados pelas grandes empresas japonesas, são as questões da qualidade do produto e do fornecimento; o prazo e a confiabilidade do fornecimento; e, o custo unitário, e obviamente, o incentivo à inovação. Desta maneira, como havíamos observado anteriormente, o modelo de subcontratação japonês pratica uma desconcentração, ou seja, a inovação contratual permite extrair as vantagens tradicionais da integração econômica, e ainda descentraliza a produção.

A transferibilidade dessa forma de produzir japonesa é o que mostraremos na seção seguinte.

2.2- Transferibilidade das Relações de Fornecimento de Tipo Japonês para Países Desenvolvidos e em Desenvolvimento.

Segundo Humphrey (1995), os novos paradigmas da produção industrial em países industrialmente avançados têm sido classificados dentro de numerosos modelos - especialização flexível (Piore e Sabel, 1984), *lean production* (Womack, Jones e Roos, 1990), sistemanufatura (Hoffman e Kaplinsky, 1988), pós-Fordismo (Jessop et al., 1988) e distritos industriais (Sengenberger e Pyke, 1991, entre muitos outros). Esses modelos são abstrações que salientam os elementos que são presumidos cruciais para o sucesso de uma firma particular, setor ou região.

Para Humphrey, a experiência do Japão tem sido apresentada dentro de um modelo de desenvolvimento industrial conhecido como *lean production* (Womack, Jones e Roos, 1990). Este modelo, baseado no caso da Toyota, no Japão, é considerado por Womack e Jones como tendo idéias universais que seriam aplicáveis em qualquer lugar por qualquer um, e que muitas companhias que não são japonesas já teriam aprendido.

Conforme vimos na seção anterior, o modelo *lean production* envolve algumas transformações, como a reorganização da produção acompanhada do processo de

JIT/TQM, a transformação do *design* e o desenvolvimento de novas relações com os fornecedores. Isto focando não apenas a fábrica, mas também fatores externos à planta como a função de *design* e outras firmas. Estas mudanças interrelacionadas vão ajudar a criar um novo sistema de produção, baseado em princípios que contrastam com o sistema Fordista de produção.

Conforme Humphrey, classificar experiências dentro de modelos, como fazem os proponentes de *lean production*, sob alguns aspectos é muito atrativo, mas também traz sérias limitações, como por exemplo:

- Os modelos tendem a tomar a forma de um "estalo" (snapshots) - como um corte radical capaz de indicar uma nova forma, um novo rumo - de um sistema de produção num dado ponto no tempo;

- Em alguns exemplos, os modelos apresentados são fortemente prescritivos. Isto é visto fortemente no caso do *lean production* que afirma classificar um sistema de produção para muitas indústrias em muitas partes do mundo. O problema é que, por exemplo, as condições sociais não são consideradas para a aplicação do *lean production*;

- O modelo *lean procuction* analisa conceitos focados nos fatores que podem ser mudados pela administração - a organização da produção, o *design*, e as relações com os fornecedores. Fatores que são externos ao controle gerencial são sistematicamente ignorados, e pouca consideração é dada ao fato de que pequenas firmas tem muito menos controle sobre o meio que atuam que as outras de maior porte.

Então, quando se fala de transferibilidade do estilo de produção japonês para empresas de outros países, e para ter-se um entendimento mais próximo do que realmente

ocorre, alguns autores acreditam que organizar a argumentação levando-se em conta a idéia de "modelo" impõe limites a uma análise mais acurada.

Sendo assim, Abo (1994) quando faz uma análise da transferibilidade do modo de produção japonês para os E.U.A., principalmente em algumas áreas chaves do sistema de produção - organização do trabalho, controle da produção, redes de fornecimento, etc, - verifica que em muitos casos ocorre uma forma híbrida de produção, entre o estilo americano de produção e o japonês, ou seja, diferente do que ocorre no Japão. Abo chama este processo de "modelo híbrido".

Humphrey (1995), que encontra limitações e problemas na idéia de "modelo", trabalha com a idéia de "trajetórias" de desenvolvimento, que serão traçadas pelo sistema de produção japonês quando transferido para outros países e empresas. Entre os principais fatores que motivam o autor a pensar assim, temos que: os mercados são diferentes e são regidos por forças diferentes; a mão-de-obra possui diferentes características conforme a região onde se situa; e a capacitação técnica não se apresenta com os mesmos graus de desenvolvimento.

Esta visão, a nosso ver, parece mais apropriada, já que a relação dos fornecedores com as subsidiárias japonesas, ou com as próprias empresas nacionais, passa a apresentar, no país hospedeiro, características próprias - por ser um processo complexo e dependente de inúmeros fatores - distintas do que ocorre no Japão.

Conforme pudemos observar em páginas anteriores, são inúmeras as vantagens proporcionadas e oferecidas pela indústria japonesa. Essas vantagens são mais pronunciadas na indústria automobilística, na indústria eletro-eletrônica e nas demais indústrias que confeccionam produtos de alto valor agregado. Entre essas vantagens estão o uso efetivo de um sistema de subcontratação em multi-camadas; a prática do "*just-in-time*", combinado com o CQT (Controle da Qualidade Total); a ativa comercialização de novas tecnologias; o bom retorno de informações dos consumidores domésticos, que são bastante receptivos, mas extremamente exigentes no que tange a

qualidade e *design*; a forte competitividade interfirmas entre os produtores japoneses por uma maior fatia no mercado, tanto no Japão como fora dele.

Entretanto alguns problemas são encontrados pelas empresas japonesas quando falamos em internacionalização da produção. Entre esses problemas, observarmos a dificuldade de transferibilidade do sistema de subcontratação, e é esta a problemática que nos propomos aqui entender para o caso brasileiro especificamente.

O sistema de subcontratação ou de fornecimento japonês, conforme descrevemos ao longo de várias páginas do item anterior, é complexo, pois além de organizar os produtores de componentes em grupos, num sistema similar a uma pirâmide, pressupõe que as empresas fornecedoras participantes do esquema piramidal estejam dispostas de forma a produzirem segundo a metodologia requerida pelas empresas montadoras.

Para mostrarmos que o sistema de produção japonês quando transferido, tanto para as subsidiárias japonesas, como destas para seus fornecedores, como, e ainda simplesmente, para as outras empresas de um determinado país, podem assumir características diversas das que apresentam no país de origem, apresentamos alguns exemplos a seguir.

Em Watanabe (1996), por exemplo, podemos encontrar alguns exemplos de como se aplicam as práticas de gestão japonesas a firmas instaladas em vários países diferentes. Essas firmas são ora subsidiárias japonesas, ora fornecedores, ora empresas ocidentais que adotaram tais técnicas. Isto corrobora com a idéia de que as técnicas japonesas disseminam-se pelo mundo todo. Entretanto não nos permite afirmar que o "modo de produção japonês" é transferido, mas sim que técnicas, ferramentas, aspectos gerenciais, entre outros, são assumidos parcialmente, ou adaptados para diferentes realidades. Mais do que isto, seguem trajetórias próprias, particulares, até se adaptarem ao meio em que estão atuando, justamente porque os mercados são diferentes, a mão-de-obra local tem suas próprias características,

existem diferentes níveis de capacitação técnica, etc. Então, podemos dizer que não se pode afirmar que um modelo está sendo transferido, e sim que um modo de produção com características próprias está sendo adaptado, assumindo diferentes trajetórias ao longo do seu desenvolvimento, dependendo do meio em que está atuando.

Segundo Watanabe, 1995 (apud Yamashita, 1989) quando as empresas japonesas investem no exterior, habitualmente levam consigo suas práticas em diversas áreas de operações, em especial no que se refere às políticas de treinamento e de pessoal, adaptando-as às condições locais. Por exemplo, na Malásia e em Cingapura, onde a influência ocidental é mais forte, as empresas japonesas utilizam-se mais de manuais - mais detalhados do que em outros locais -, enquanto na Tailândia e na Indonésia o treinamento é dado no próprio trabalho.

Quanto às práticas de manufatura nas empresas japonesas sediadas na Grã-Bretanha, são praticados o controle da qualidade total, o trabalho flexível, o controle estatístico de processo, os CCQs e o sistema JIT, nesta seqüência, em ordem decrescente (de 100% a 64%). O grau de sucesso segue a mesma seqüência, também em ordem decrescente, havendo apenas a inversão dos dois primeiros lugares. A baixa posição do sistema JIT é consistente com os resultados obtidos por alguns pesquisadores japoneses.

Segundo Watanabe, dentro de um país, a aceitação dessas técnicas por parte dos trabalhadores parece variar, até certo ponto, devido às diferenças nas tradições locais e condições do mercado de trabalho. Por exemplo, os sistemas de rotação de cargos e flexibilidade de tarefas têm alcançado melhores resultados nas filiais japonesas instaladas na Irlanda do Sul e no sul da Escócia do que em outras regiões, aparentemente por causa da homogeneidade sociocultural dos trabalhadores e das altas taxas de desemprego nessas regiões.

Um outro exemplo é quanto à educação básica. Watanabe argumenta que a educação básica inadequada, por sua vez, pode ser considerada um impedimento ainda maior.

Um pesquisador japonês percebeu que o conceito de TQC não funcionava na Grã-Bretanha, em parte pela falta de motivação e identificação dos trabalhadores com a empresa, mas também pelo baixo nível educacional, por exemplo em matemática básica. Esse exemplo, que está em Watanabe (1995), ilustra o que ocorreu na Ford da Grã-Bretanha.

Esses exemplos cuidadosamente "garimpados" por Watanabe deixam-nos clara a idéia de que a transferibilidade dos métodos utilizados pela empresa japonesa no Japão para subsidiárias, ou ainda para empresas isoladas de outros países, ocorrem, mas com limites, ou, ainda, diferenciam-se em diversos níveis dependendo justamente do meio em que estão atuando.

Síntese do Capítulo

Pode-se dizer que uma possível transferência do modo de produção japonês não ocorre exatamente como funciona no Japão. Pode-se dizer que ocorre um processo diferenciado que pode ser chamado de "trajetória" (Humphrey, 1995), ou "modelo híbrido" (Abo, 1994), ou seja, adaptações que tornaria impróprio um conceito universal de "modelo japonês".

Esse processo diferenciado estende-se ao relacionamento dado entre as grandes empresas e as empresas fornecedoras do ocidente. Nosso esforço no próximo capítulo será identificar o grau que atinge esse relacionamento, estudando especificamente o caso brasileiro.

Podemos dizer, quanto à trajetória de difusão de práticas de organizações japonesas no Brasil, inclusive das relações com fornecedores, que a maior parte da literatura tem enfatizado dois tipos de pesquisa: de um lado, a investigação da difusão dessas práticas entre empresas brasileiras, sejam elas transnacionais ou não, com firmas nacionais (Humphrey, Rachid, Ruas, etc.); de outro lado, tem enfatizado a investigação com base em pesquisas internacionais do comportamento de empresas japonesas e o seu relacionamento com fornecedores.

Portanto, muito pouco se tem apontado para a questão das práticas das transnacionais japonesas no Brasil. A pesquisa realizada por Fleury, Quadros e Fleury (1995), é uma exceção neste contexto. Com base num survey de 54 empresas brasileiras fornecedoras de subsidiárias japonesas, e apoiado por outro survey da prática de 20 subsidiárias japonesas no Brasil, estes autores concluíram que os laços entre as SJs (subsidiárias japonesas) e os seus FBs (fornecedores brasileiros) são relativamente fracos, seja do ponto de vista institucional, seja do ponto de vista comercial ou tecnológico.

O acesso aos resultados daquela pesquisa criou a oportunidade para que pudéssemos aprofundar as questões aqui tratadas. O exercício a que me propus foi o de atualizar os dados da pesquisa anterior utilizando a mesma base, só que, reduzida de empresas - 20 empresas fornecedoras. Essa atualização foi realizada para verificar qual o grau de relacionamento em que se encontravam as SJs e os seus fornecedores após quatro anos da primeira pesquisa; mas foi induzida, também, pela constatação do fenômeno do aumento do investimento direto estrangeiro (IDE), em particular o japonês, em todo o mundo, inclusive no Brasil.

Nós acreditamos que as relações interfirmas são um poderoso instrumento para a mudança e aperfeiçoamento tecnológico da indústria brasileira.

As empresas japonesas, no Japão, apresentam um modelo eficiente e consagrado de relações interfirmas e inserem-se no quadro de grandes investidoras internacionais. Por isto, temos fortes motivos para acreditar que uma firma brasileira encontraria uma fonte potencial de recursos para o aprendizado tecnológico e organizacional através do seu relacionamento com subsidiárias japonesas - respeitando o que chamamos de "trajetórias" que assumirão, aqui no Brasil, os diversos aspectos do sistema de produção japonês.

Sabemos que o JIT/TQM - que são a base do que se convencionou chamar de sistema de produção japonês -, tende a ser adotado, primeiro por grandes firmas, que são companhias com mais recursos.

Por outro lado, sabemos que fornecedores com baixa qualidade técnica são um grande problema, particularmente quando falamos de estilo de produção japonês, ou seja, uma empresa brasileira para relacionar-se com uma subsidiária japonesa, teoricamente, teria que possuir uma boa qualidade técnica.

Acreditamos que o nosso estudo facilitará o entendimento do tipo de relacionamento exercido entre as SJs e os seus fornecedores brasileiros.

Procuraremos verificar até que ponto este relacionamento assume formas semelhantes ao ocorrido no Japão, e até que ponto os resultados auferidos deste tipo de relacionamento, devido às "trajetórias" assumidas, permitem a obtenção de aprendizado que conduza ao aumento da competitividade - através do desenvolvimento tecnológico, organizacional das firmas brasileiras.

Vejamos, então, a investigação empírica das relações entre as subsidiárias japonesas e os seus fornecedores brasileiros no Brasil, no Capítulo 3 que se segue.

Capítulo 3 - Investigação das Relações entre Subsidiárias Japonesas e Fornecedores Brasileiros no Brasil

3.1 – Introdução

Neste Capítulo, pretendemos investigar empiricamente a questão principal definida nesta dissertação, qual seja, verificar se e como empresas transnacionais japonesas reproduzem no Brasil padrões de relações com fornecedores locais semelhantes aos padrões japoneses.

Para tanto, um *survey* de 20 (vinte) fornecedores brasileiros de subsidiárias japonesas foi realizado no ano de 1997. Dezoito (18) dessas firmas faziam parte da amostra da pesquisa realizada por Fleury, Quadros e Fleury (1995) para o *Institute of Developing Countries*. Portanto, este novo *survey* nos permitiu verificar não apenas os mesmos pontos analisados daquele estudo, mas também avaliar como as relações entre empresas brasileiras e japonesas evoluíram na fase de estabilização econômica brasileira, valorização do Real e aprofundamento da reestruturação produtiva.

Dessa forma, o questionário enviado, por correio, para fornecedores brasileiros (FBs) de subsidiárias japonesas (SJs) continha as mesmas questões do questionário de 1994. Este questionário se estruturou de forma a avaliar: 1) a natureza das relações comerciais e tecnológicas entre FBs e SJs; 2) e, sua contribuição para a transferência de tecnologia e *know-how* gerencial entre FBs e SJs. Em última analise, o questionário procurava avaliar a influência das relações entre SJs e FBs na difusão de conhecimentos tecnológicos e de práticas gerenciais de tipo japonês.

O questionário, incorporado como anexo nesta dissertação, permitiu verificar as relações entre SJs e FBs, a partir dos seguintes parâmetros, considerados centrais nas relações de fornecimento do Japão:

1- **se as relações têm perspectivas de longo prazo;**
2- **o grau de contratualização das relações;**
3- **o estímulo dos contratos com SJs às inovações tecnológicas e inovações organizacionais nas FBs; e**
4- **a transferência de tecnologias e conhecimentos das SJs para as FBs.**

Tendo em vista os pontos acima apresentados, este capítulo está estruturado em duas grandes seções. A primeira apresenta as principais características das empresas da amostra investigada. Isto inclui uma avaliação da evolução das capacitações tecnológicas e organizacionais dessas empresas, uma vez que é a contribuição das relações dessas firmas com as SJs para tais capacitações nosso principal interesse. A segunda seção baseia-se em resultados do *survey* que se referem especificamente à avaliação que as FBs, fazem de suas relações comerciais e tecnológicas com as SJs.

3.2 – As Características Tecnológicas e Organizacionais das Empresas Estudadas

3.2.1 – Perfil Setorial e de Porte

Como perfil das empresas pesquisadas, encontrou-se o seguinte (Tabela 3.1):

- quanto ao tamanho, 5 são pequenas empresas (até 100 empregados), 11 médias (de 101 a 500 empregados) e 4 são empresas de grande porte (mais de 500 empregados);[4]

- quanto à distribuição setorial, observou-se alta concentração no setor metal-mecânico (12 empresas), seguido pelos componentes eletrônicos e siderurgia-metalurgia (3 empresas cada), com o setor de bens de capital e o setor de plásticos e borracha com 1 empresa cada;

- com referência à natureza jurídica, quase todas as empresas são 100% brasileiras, sendo apenas uma delas com 2,02% de participação de capital japonês;

- com relação ao mercado para seus produtos, produzem exclusivamente para o mercado doméstico 7 empresas, principalmente para o mercado doméstico 9 empresas, e principalmente para exportação apenas 1 empresa, sendo que 3 empresas não nos forneceram este dado;

- finalmente, as firmas estão concentradas no Estado de São Paulo (17), sendo que as três restantes estão localizadas nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e no Estado da Bahia.

[4] Quanto ao tamanho da firma aqui determinado utilizamos o critério do SEBRAE.

Tabela 3.1 – Distribuição das Firmas da Amostra por Tamanho e Setor

	Setores						
Firmas	Comp. Eletrônicos	Comp. Mecânicos	Prestação Serv. Mec.	Bens Capital	Siderurgia/ Metalurgia	Plásticos Borrachas	Total
Pequena	0	2	2	0	1	0	5
Média	3	3	3	0	1	1	11
Grande	0	1	1	1	1	0	4
Total	3	6	6	1	3	1	20

Fonte: Elaboração a partir da tabulação dos dados de nossa pesquisa de 1997.

Na próxima subseção vamos proceder à caracterização das firmas em termos de suas capacitações internas. Isto é necessário porque a interação entre as SJs e os FBs é condicionada por estas características. Ainda assim, sempre que possível procuraremos demonstrar a evolução dos dados obtidos por Fleury, Quadros e Fleury (1995), comparativamente a nossa pesquisa de 1997.

As características internas dos fornecedores brasileiros serão analisadas em três principais aspectos:

- capacitação tecnológica;
- gestão da produção e da qualidade;
- gestão dos recursos humanos.

3.2.2. Capacitação Tecnológica dos Fornecedores

Segundo Fleury, Quadros e Fleury (1995) muitos processos de transferência de tecnologia requerem uma origem, alguma forma de comunicação e um receptor. É suposto que as SJs teriam um papel ativo na mudança dos FBs através de transferência de tecnologia. Procuraremos entender até que ponto este tipo de transferência ocorre.

Para o estudo da capacitação tecnológica dos fornecedores utilizaremos os seguintes indicadores:

- capacitação dos Recursos Humanos, medido pelo número relativo de engenheiros e técnicos em cada fornecedor;

- orientação tecnológica, associada com os tipos de funções especializadas que existem em cada fornecedor (engenharia de produto, de processo, de qualidade);

- capacidade produtiva, ligada com a modernização do equipamento produtivo, medida através da idade da maquinaria existente;

- ligações tecnológicas, condicionadas à existência e intensidade de acordos tecnológicos com outras firmas;

- fontes de informação tecnológica utilizadas regularmente pelos fornecedores locais.

A pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995) observou que para analisar a orientação tecnológica que seguem os fornecedores brasileiros, era necessário verificar a distribuição do tipo de engenharia que cada empresa possuía, ou seja, engenharia de produto, de processo, de qualidade.

Vejamos, na tabela 3.2, a distribuição das firmas por função dos engenheiros.

Tabela 3.2

Distribuição das Firmas por Tipos de Engenharia Praticada (1994 e 1997)

Tipos de Engenharia	Ano*	Total**
Produto + Processo + Qualidade	**1994**	**8**
	1997	**7**
Qualidade (com ou sem Produto e Processo)	**1994**	**12**
	1997	**10**
Sem Engenharia de Qualidade (com ou sem Produto e Processo)	**1994**	**4**
	1997	**6**

Obs: Neste caso não importa o número de engenheiros e sim o tipo de função que exercem na empresa.

*** Refere-se ao período da coleta dos dados.**

**** Refere-se ao número de empresas, sendo 20 empresas na amostra de 1997 e 18 empresas na amostra de 1994. Não responderam 2 empresas (1994) e 4 empresas (1997).**

Sendo asssim, aquela pesquisa, de 1994, apontou que a estrutura da metade das empresas estudadas estava baseada nas engenharias de produto, qualidade, e processo. Para nossa amostra de 1997, constatamos um índice um pouco menor, e isto deve-se principalmente à ligeira queda do índice de engenharia da qualidade nas pequenas empresas, pois para a mesma amostra em 1994 obtivemos um índice de ¾ nessa modalidade contra quase dois terços para o ano de 1997.

Devemos observar que na pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995) foi dada ênfase no fato de que 88% das firmas possuíam a função Engenharia da Qualidade e que isto era um forte indicador de que as firmas brasileiras estavam caminhando no sentido de atingir níveis aceitáveis para os conceitos e práticas da qualidade. Entretanto, constatamos queda desse quesito para a amostra de 1997, apesar de que esta queda ocorre principalmente nas pequenas empresas.

Agora, quando analisamos o número relativo de engenheiros empregados pelos fornecedores locais, notamos que a proporção de engenheiros, em termos do total de empregados, é relativamente baixo, apresentando forte tendência de queda (Tabela 3.3).

Tabela 3.3

Distribuição das Firmas da Amostra por Faixa de Participação dos Engenheiros no Emprego da Firma e por Porte da Empresa (1994 e 1997)

Faixas de Participação	Pequena		Média		Grande		Total(%)	
Ano	1994	1997	1994	1997	1994	1997	1994	1997
0 – 1%	0	1	2	4	0	1	12	33
1,1 – 3%	2	0	5	4	2	1	53	28
3,1 – 6%	1	2	1	1	1	1	18	22
> 6%	2	1	0	1	1	1	18	17
Não responderam	1	1	0	1	0	0		
Total	6	5	8	11	4	4	100	100

Podemos notar algumas diferenças entre as amostras de 1994 e 1997 (Tabela 3.3). Notamos que, se considerarmos a proporção de engenheiro/trabalhador até 1%, para 1994 encontramos apenas 2 empresas do total da amostra, enquanto que em 1997 são 6 empresas com 1% ou menos de engenheiros no total de seu quadro de funcionários. Observamos, por outro lado, que em 1994, 9 empresas possuíam entre 1,1% e 3% de engenheiros em seu quadro de funcionários; já em 1997, houve queda, sendo apenas 5 empresas.

Ou seja, podemos concluir desses dados que uma situação que já era crítica segundo a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), ficou pior ainda, pois notou-se uma forte diminuição de engenheiros nas empresas da amostra apresentada. Segundo aquela pesquisa, em alguns setores da economia japonesa essa relação chega a ser de ¼ , ou seja, 1 engenheiro para cada quatro funcionários. Esse movimento, atestado nas empresas brasileiras nos últimos anos, pode ser explicado pelo processo de

estabilização econômica que atravessava o país até pouco tempo, pois tanto a política de juros altos quanto a forte valorização cambial que provocaram ajustes internos nas empresas, estavam afetando o nível de emprego, inclusive o de maior nível técnico.

Complementarmente, nossa pesquisa também apontou que, quando comparamos a amostra de 1997 com a mesma amostra de 1994, constata-se uma queda no nível de emprego da ordem de 3,61%, sendo uma queda de 21,92% para as pequenas empresas, 7,54% para as médias empresas, com apenas as grandes empresas tendo uma elevação em torno de 6,2% (elevação puxada por uma empresa do setor de prestação de serviços mecânicos).

Na Tabela 3.4 podemos observar o movimento sofrido pela composição do emprego entre os anos de 1994 e 1997.

Tabela 3.4

Composição do Emprego na Amostra (1994 e 1997)

Função	1994 (%)	1997 (%)
Diretores e Gerentes	2,34	1,85
Engenheiros e Técnicos	13,09	4,71
Mestres e Supervisores	8,32	3,65
Operários Qualificados	61,08	41,55
Operários Semi-Qualificados	15,03	35,14
Residuais**	0,13	13,10
Total	100,00	100,00

* Responderam estas questões 8/20 empresas para 1997 e 8/18 para 1994.

** Compreende trabalhadores sem especialização e outros.

Este movimento observado na Tabela 3.4 sugere que o processo de ajuste recente das empresas industriais brasileiras, que tem promovido uma substancial redução do nível do emprego, tem também afetado mais do que proporcionalmente a contratação de engenheiros ou a própria manutenção destas funções. Isto pode ser sinal da fragilidade tecnológica das empresas industriais.

Nós observamos, em nossa pesquisa, essa desvantagem, em termos de capacidade tecnológica, sofrida pelas pequenas empresas, e em parte pelas médias empresas. Observamos que tanto para os anos de 1994 como para o ano de 1997, ocorreu maior concentração de engenheiros e técnicos nas grandes empresas.

Para melhor entendermos a sensibilidade tecnológica das firmas brasileiras, fizemos uma distribuição das firmas em termos de seus relacionamentos com importação de tecnologia. Mais da metade, ou seja, 65% das empresas da amostra de 1997, afirmaram não importar nenhum tipo de tecnologia (Tabela 3.5)

Tabela 3.5

Importação de Tecnologia na Amostra por Tamaho da Empresa (1994 e 1997)

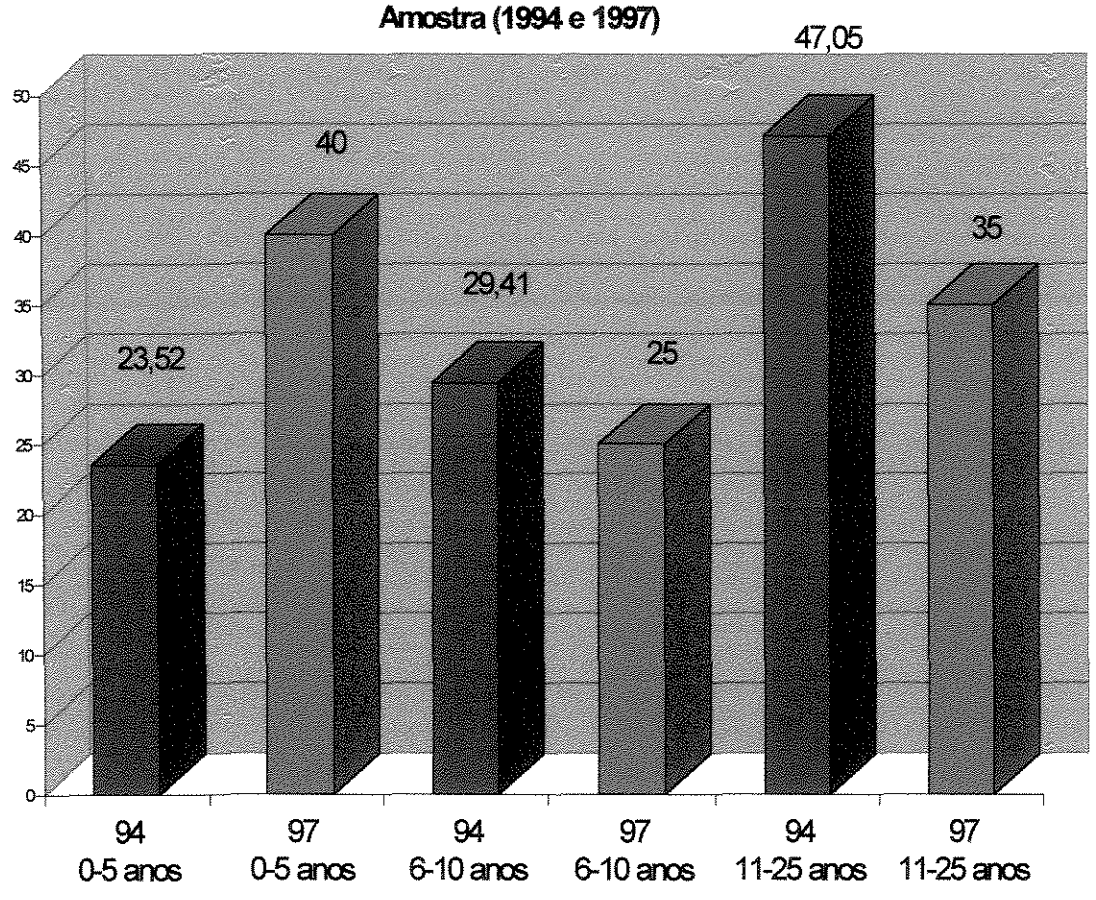
	Pequena		Média		Grande		Total (%)	
	1994	1997	1994	1997	1994	1997	1994	1997
Importam Tecnologia	0	1	4	2	4	4	47	35
Não Importam	6	4	3	9	0	0	53	65
Total	6	5	7	11	4	4	100	100

Assim, importam tecnologia 20% das pequenas empresas, 18% das médias e todas as grandes empresas da nossa amostra.

Na pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), quanto ao grau de modernização da base produtiva, observou-se que o equipamento não era de última geração. Segundo aquela pesquisa, 36% das firmas possuíam equipamentos com idade entre 11-25 anos, com apenas 18% das firmas com seu principal equipamento entre 0-5 anos. Este resultado era esperado por conta da onda recessiva desde os anos 80, que fazia diminuir a tendência de novos investimentos produtivos.

Entretanto, nosso *survey* revela uma substancial renovação nos equipamentos entre 1994 e 1997 (Gráfico 3.1). Um bom motivo para tal reversão, talvez seja a maior abertura econômica dos anos 90, e a partir de 94 o processo de estabilização econômica. Assim, podemos notar que, conforme o Gráfico 3.1 a seguir, 40% das empresas estudadas já possuem seus principais equipamentos com idade entre 0-5 anos, e se somarmos a isso os equipamentos entre 6-10 anos, esse índice pula para 65%. Entretanto, 35% ainda situam-se entre 11-25 anos de idade, porém com sensível melhora.

Gráfico 3.1 - Idade da Maquinaria em Anos por Percentual de Empresas da Amostra (1994 e 1997)



Quanto à idade da maquinaria por tamanho das firmas, em 1997, verificamos que a distribuição de maquinaria de 0-5 anos, para pequenas empresas, ficou em 40%, médias, 36%, grandes, 50%; 6-10 anos, para as médias empresas ficou em 45%; de 11-25 anos, pequenas, 60%, médias, apenas 19%, e grandes, 50%.

A observação por setor mostra que a maquinaria entre 11-25 anos aparece nos setores de componentes mecânicos (33%), prestação de serviços mecânicos (50%), siderurgia/metalurgia (67%). Já entre 0-5 anos aparecem nos setores de componentes eletrônicos (33%), componentes mecânicos (50%), prestação de serviços mecânicos (33%), bens de capital, uma empresa com 100% de maquinaria moderna, siderurgia/metalurgia (33%), havendo, ainda, o setor de plásticos/borracha com sua maquinaria de idade entre 6 e 10 anos.

Entretanto, se, por um lado, encontramos, através da comparação de nossa pesquisa e da de Fleury, Quadros e Fleury (1995), importante modernização do parque tecnológico dos FBs, por outro lado, quanto à busca de informações tecnológicas, a situação é diferente.

A Tabela 3.6 mostra-nos qual a fonte de informação tecnológica que a empresa busca mais frequentemente. As informações coletadas quanto às fontes de informações tecnológicas nos permitem uma primeira aproximação no sentido de verificarmos qual o papel das SJs para a capacitação tecnológica da empresa fornecedora brasileira.

Tabela 3.6

Avaliação das Fontes de Informações de Tecnologia por Porte das Firmas da Amostra e por Ordem de Importância (1994 e 1997)

	Tamanho da Firma					
	Pequena		Média		Grande	
Tipo de Informação Tecnológica	1997	1994	1997	1994	1997	1994
Feiras e Exibições	1	1	2	2	6	3
Revistas Especializadas	2	1	3	2	6	5
Outras Empresas	2	3	6	6	*	7
Livros	4	8	7	6	6	10
Viagens ao Exterior	5	5	1	1	2	1
Importação de Amostras	5	7	5	8	*	7
Participação em Seminários	7	6	4	2	5	2
Firmas Japonesas	8	3	8	9	2	7
Universidades	9	9	8	2	1	5
Consultoria	10	9	10	9	2	4

* Estes quesitos não foram respondidos pelas firmas em questão.

Obs: Sendo 1 para o tipo de informação mais importante, e 10 o menos importante.

Em nosso *survey* de 1997 notamos que, assim como as feiras e exibições, as viagens ao exterior são importantes para as pequenas e médias empresas. Podemos notar que o fator econômico é claramente levado em consideração principalmente para as pequenas empresas, que realizam muito menos viagens para o exterior do que as médias e as grandes empresas.

Observa-se, também, que a busca de informação tecnológica através das firmas japonesas, das Universidades, e de consultorias especializadas, aparecem em última colocação no caso das pequenas e médias empresas. As pequenas empresas, na pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), apontavam serem as firmas japonesas muito importantes como fonte de informação tecnológica, até mais que as outras firmas. Já nas grandes empresas, nossa amostra verificou que as firmas japonesas, as consultorias, as Universidades e as viagens para países estrangeiros, são muito importantes nessa busca de informações tecnológicas, fato que se contrapõe novamente à pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995). Aquela pesquisa apontou as firmas japonesas, e principalmente as Universidades, como não sendo muito importantes para a busca de informações tecnológicas.

Podemos concluir, neste item, que a capacitação dos Recursos Humanos, medida pelo número relativo de engenheiros e técnicos em cada fornecedor, continua relativamente baixa em comparação com o que ocorre no Japão, e o pior é que sofre relativa queda.

Por outro lado, nota-se uma forte modernização do equipamento utilizado na produção. Este é um indicador de avanço na capacidade tecnológica das firmas, entretanto têm muito mais relação com a abertura econômica brasileira, com incentivos à importação, com mudanças na política econômica, do que propriamente proveniente de incentivos gerados pelo relacionamento com subsidiárias japonesas.

Tampouco pudemos identificar, por parte dos fornecedores, a existência de acordos tecnológicos relevantes. Quanto às fontes de informação tecnológica, as firmas japonesas, as universidades, e as consultorias especializadas são citadas como pouco representativas no caso das pequenas e médias empresas – a exceção são as grandes empresas. Ou seja, mais do que antes, podemos afirmar que as subsidiárias japonesas estão mantendo relações, do ponto de vista da interação tecnológica, frágeis com os fornecedores brasileiros.

3.2.3. Qualidade e a Adoção de Técnicas de Gestão Japonesas

"A área de gerenciamento da qualidade é uma nas quais as empresas brasileiras têm concentrado seus esforços em termos de restruturação e modernização das firmas." (Fleury, Quadros e Fleury (1995). Nossa pesquisa constatou que, para a mesma amostra, no ano de 1994, 80% das firmas responderam ter departamentos ou laboratórios de qualidade dentro de sua estrutura organizacional, enquanto que para 1997, 100% das firmas responderam afirmativamente, o que é um avanço.

Elaboramos uma questão para verificarmos, do ponto de vista dos FBs, o quanto a qualidade era um fator determinante na escolha da firma brasileira pela SJ. Entretanto, temos que salientar a existência de um alto nível de abstenção para esta questão. Isto talvez possa ser explicado pelo fato de que muitas firmas recusam-se a manter tal departamento permanentemente, provavelmente para evitar maiores custos, o que inclusive é reforçado pelas nossas constatações de que houve uma queda relativa do número de engenheiros nas firmas pesquisadas.

Apesar disto, nossa pesquisa mostra a importância da qualidade como um fator determinante na escolha da firma pela subsidiária japonesa. As três grandes firmas que responderam essa questão indicaram a qualidade como um fator determinante na escolha de sua firma pela subsidiária japonesa. Este fato mostra que as firmas estão

cientes de que as SJ são altamente exigentes em termos de qualidade, e isto tende a ser disseminado pelas firmas de menor porte. No caso das firmas de tamanho médio, 8 em 10 firmas afirmaram o mesmo que as grandes empresas – a qualidade como um fator determinante na escolha de sua firma pela subsidiária japonesa -, ocorrendo o mesmo para todas as quatro pequenas empresas.

Nossa pesquisa mostra que as empresas consideram a qualidade como crucial no seu desempenho competitivo. Declararam ser competitivas nos mercados doméstico e internacional 63% das firmas, sendo que 75% destas também apontaram qualidade como fator determinante na sua escolha pela firma japonesa (na mesma amostra, para o ano de 1994, obtivemos respectivamente: 59% e 70%).

Nós constatamos que houve considerável evolução nos aspectos concernentes à qualidade, quando comparamos os anos de 1994 e 1997, pois, de um lado, as firmas brasileiras consideram-se cada vez mais aptas à competição internacional; de outro lado, estão mostrando que um fator preponderante no alcance desses ganhos de competitividade está relacionada à melhoria da qualidade de seus produtos, que, é exigida pelas empresas japonesas. Contudo, a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), mostra que as SJs confirmam a qualidade do produto como importante para efetuar transações, seguida de baixos custos de produção, porém aponta como um dos principais problemas nas transações com os FBs, a insatisfatória qualidade de componentes e materiais fornecidos pelas empresas brasileiras. Há, portanto, um *gap* entre os estimados modelos de qualidade dos fornecedores brasileiros e as formas mais objetivas de avaliação da qualidade.

A melhora das práticas de qualidade das empresas pesquisadas pôde também ser verificada na questão sobre se as firmas haviam sido premiadas pelo cliente por reconhecimento em sua qualidade. Na amostra de 1997, 85% das firmas afirmam terem sido premiadas por reconhecimento em sua qualidade (para 1994, 76%). Esse processo de premiações pela qualidade é liderado pelas firmas grandes e médias, sendo que apenas 40% - embora este seja um índice elevado também - das firmas pequenas

afirmaram terem recebido alguma recompensa pela sua qualidade (duas do setor de prestação de serviços mecânicos e uma de siderurgia/metalurgia). Essas pequenas firmas, como já havia apontado Fleury, Quadros e Fleury (1995), apresentam muito menor capacidade de desenvolvimento tecnológico e isto é refletido na sua *performance*.

Quanto ao tipo de responsabilidade das firmas brasileiras com respeito à qualidade no fornecimento para as subsidiárias japonesas, observemos a Tabela 3.6 a seguir.

Tabela 3.7
Distribuição das Firmas da Amostra por Grau de Autonomia no Controle da Qualidade (1994 e 1997, em %)

É RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE	Ano	
	1994 (n=18)*	1997 (n=20)*
O PRÓPRIO FORNECEDOR	62	63
A SUBSIDIÁRIA JAPONESA	0	5
AMBOS SÃO RESPONSÁVEIS	38	32
TOTAL	100	100

*** "n" é o número de firmas da amostra.**

Nossa pesquisa mostra que o fornecedor brasileiro, na amostra em questão, se diz responsável pela qualidade em 63% dos casos (62% para 1994) sendo que, em mais da metade dos casos, existe algum tipo de acordo de subcontratação firmado; 32% afirmam compartilhar essa tarefa com a subsidiária japonesa (38% para 1994), e das 6 firmas que têm essa parceria, 5 também tem algum tipo de acordo de subcontratação; finalmente, uma empresa afirmou que a subsidiária japonesa é totalmente responsável pela qualidade. Nossa amostra revela que 75% das grandes empresas é responsável pela qualidade, 73% das médias empresas compartilham com a SJ essa

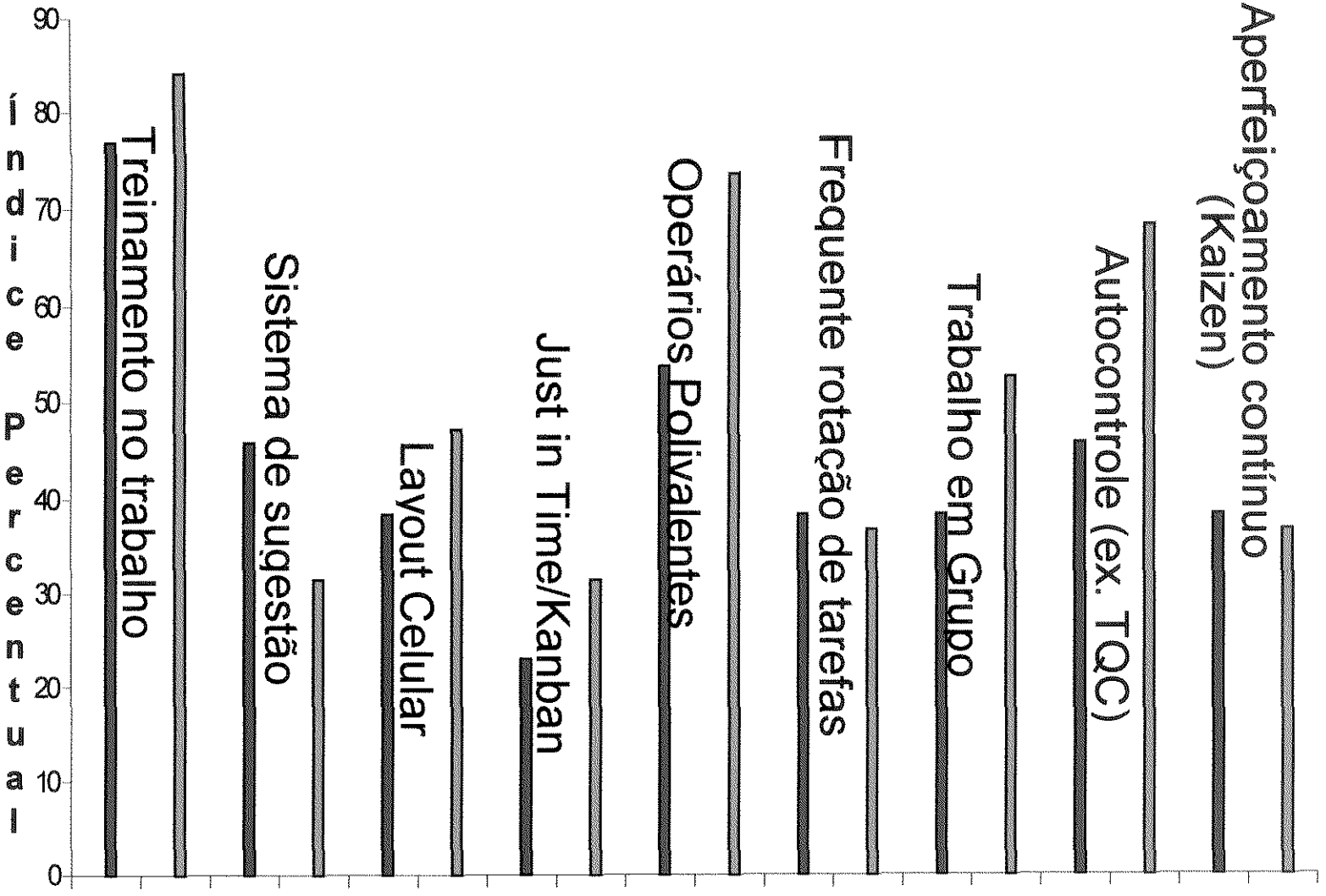
responsabilidade, e, no caso das pequenas, 2 compartilham com a SJ, 1 é totalmente dependente, e apenas uma auto-controla e examina a qualidade.

Quanto aos dados acima, a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995) fez algumas considerações. Em pesquisa paralela com algumas subsidiárias japonesas em 1994, estes autores constataram o que se segue: a) primeiro, as SJs não consideram a qualidade dos produtos dos FBs e as práticas da qualidade como satisfatórias; b) existe uma elevada autonomia dada pelas SJs aos FBs quanto à supervisão da qualidade. Em outras palavras, conclui-se que as atuais práticas de qualidade envolvendo as partes está longe de ser compatível com o modelo de qualidade usualmente estabelecido no relacionamento com empresas japonesas. Por outro lado, os fornecedores brasileiros não consideram sua qualidade como insatisfatória, além do que apresentam fortes ligações com outros compradores, não japoneses.

Portanto, apesar de ser elevada a porcentagem de firmas com contratos de fornecimento, é fraca a porcentagem de subsidiárias japonesas que confiam plenamente nos procedimentos de qualidade dos FBs. Aliado a isso, observou-se que houve até uma regressão, ou seja, em um dos casos a firma SJ voltou a assumir a responsabilidade pela qualidade.

Quanto à difusão de técnicas de gestão japonesas, o Gráfico 3.2 a seguir procura mostrar o quanto os programas de reestruturação de gerenciamento, inspirados nas técnicas japonesas, têm afetado os fornecedores brasileiros.

Gráfico 3.2 - Percentual de Adoção das Técnicas de Gerenciamento Japonês pelos FBs (1994 e 1997, respectivamente)



O Gráfico 3.2 faz uma comparação das firmas da amostra pesquisada entre os anos de 1994 e 1997, destacando a evolução percentual das firmas que vem adotando as técnicas japonesas.

A pesquisa anterior havia apontado que, para muitos analistas, a reestruturação da firma, baseada na adoção de novas tecnologias e novas práticas de gestão, tem ganho um papel central.

A pesquisa atual aponta uma tendência de aceleração desse processo, pois houve elevação no percentual de adoção pelas firmas de diversas técnicas, entre elas: treinamento no trabalho, *layout celular*, *just in time*, operários polivalentes, trabalho em grupo, autocontrole. Houve, entretanto, redução na adoção de algumas técnicas, como: sistema de sugestão, frequente rotação de tarefas, aperfeiçoamento contínuo (*Kaizen*).

Por outro lado, quando observamos alguns dados apontados anteriormente, podemos chegar à conclusão de que a elevação do índice percentual da utilização dessas técnicas não se deve tanto ao fato de que as empresas brasileiras são fornecedoras de empresas japonesas. Para tanto, basta lembrarmos que os FBs apontaram receber pouca assistência das SJs, como se vê, por exemplo, no fato de que a transferência de know-how gerencial aparece em último lugar para todos os tamanhos de empresas, e da mesma forma é baixa a transferência de tecnologia. Ou seja, o aumento da ocorrência de técnicas japonesas nas empresas de nossa amostra pode ter muita influência do relacionamento destas com outras empresas transnacionais, não japonesas, que adotam técnicas japonesas de gerenciamento há algum tempo.

Em conclusão, o parágrafo anterior mostra, de um lado, que o ponto forte do relacionamento das SJs com os FBs são as relações comerciais; e, por outro lado, que o revelado aumento na adoção de técnicas gerenciais não se deve apenas ao relacionamento com as SJs, mas também à própria ocidentalização dos processos,

incluindo o relacionamento com empresas transnacionais de outras nacionalidades, não japonesa.

Contudo, nossa pesquisa revela que a busca de informações sobre as técnicas de gerenciamento japonês vem se revertendo, ao menos para as grandes empresas. Para 1994 essa busca era maior através de empresas diferentes das que não as SJs, mas para o ano de 1997 constatamos que as grandes empresas brasileiras estão adquirindo esse conhecimento mais através das SJs do que com outras empresas.

Observamos, também, a elevada importância que está sendo dada pelas firmas brasileiras na obtenção do Certificado ISO 9000. Para o ano de 1994 aproximadamente 6% das firmas possuíam o Certificado ISO 9000; já em 1997, o montante atingido foi de 63%, com 21% das firmas preparando-se para certificar-se e ainda mais 5% sob pressão para tal. Isso pode ser explicado pelo fato das empresas brasileiras estarem buscando informações técnicas em outras firmas que não as japonesas, pois em Fleury, Quadros e Fleury (1995), nenhuma das SJs declararam que a ISO-9000 era decisiva na escolha de seus fornecedores.

Conclui-se que a alta adesão e busca das firmas brasileiras da Certificação ISO-9000, deve-se muito mais à necessidade de atender uma demanda que não a japonesa, uma demanda ocidentalizada, e que representa alto potencial nos negócios das empresas brasileiras. Este ponto vem de encontro ao índice por nós apontado anteriormente, ou seja, que o número de clientes japoneses importantes para as firmas brasileiras, embora em ascensão, ainda não é dos mais representativos, pois as empresas brasileiras estão buscando seguir normas para efetuar negócios principalmente com as empresas européias e americanas.

Em síntese, as empresas estudadas mostraram que têm concentrado suas atividades na área de gerenciamento da qualidade. Isto é importante, pois a qualidade é um fator determinante na escolha da firma pela subsidiária japonesa, bem como está relacionada com o aumento de ganhos de competitividade que também são exigidos por firmas japonesas.

Vimos, também, que existem divergências entre as SJs e ao FBs quanto aos níveis de qualidade apresentados. As firmas japonesas não consideram bons os níveis de qualidade apresentados pelos FBs.

Do ponto de vista da adoção de técnicas de gestão japonesas, observamos índice crescente quando comparamos com a pesquisa anterior: em quase todos os itens houve aumento na adoção dos programas de reestruturação de gerenciamento. Constata-se que é um processo contínuo, mas não se pode dizer que é exatamente como ocorre no Japão, e muito menos que são adotados como modelo. Podemos dizer que os métodos são adotados por cada empresa e que seguem trajetórias próprias dentro de cada empresa, e não são impostos pelas SJs, pois às SJs interessa o baixo custo aliado com a elevada qualidade do produto final.

3.2.4. Gestão dos Recursos Humanos

Neste tópico faremos uma análise das práticas de recursos humanos aplicadas pelos fornecedores locais – conforme fez Fleury, Quadros e Fleury (1995) -, e para tanto procuraremos discutir algumas questões:

- Estão os FBs adotando o que é geralmente chamado de técnicas de gerenciamento japonês em grupo?
- No caso de resposta afirmativa, é esta adoção induzida pelas SJs?
- Quais são os principais problemas enfrentados pelos fornecedores em termos de gerenciamento de sua força de trabalho?

3.2.4.1. A Adoção de Técnicas Japonesas de Gestão em Grupo

De acordo com Fleury, Quadros e Fleury (1995), usualmente, as técnicas de gestão em grupo nas firmas brasileiras têm sido menos valorizadas que outras funções, como marketing, ou finanças. Para explicar esta situação é necessário argumentar que recursos humanos foram considerados recursos abundantes, fáceis de encontrar e fáceis de substituir.

Esta situação tem sido observada desde o início do processo de industrialização do Brasil, intensificando-se nos anos 50 e prosseguindo pelos anos 70. De acordo com dados coletados por Fleury (1983) em estudo de 61 firmas brasileiras de diferentes indústrias, muitas das firmas costumavam adotar políticas de *turnover* na busca de controle de salários e disciplina na fábrica.

Da descrição histórica de implementação de práticas de gerenciamento em grupo nas companhias brasileiras – relatadas por Fleury, Quadros e Fleury (1995) - é possível identificar alguns dos principais aspectos do sistema brasileiro, durante os anos 80.

- Baixa estabilidade no emprego, ou, em outras palavras, alta rotatividade, principalmente no nível operacional;
- Baixo investimento em programas de treinamento para trabalhadores operacionais;
- A introdução do que se chama de técnicas de gerenciamento japonês como: QCC, sistema de sugestões, nos anos 80, visava aumentar a comunicação e participação entre chefes e subordinados e ao mesmo tempo criar algumas barreiras ao movimento dos sindicatos dentro das plantas.

Nos anos 80 e início dos anos 90, programas de qualidade assumiram grande importância no cenário brasileiro, como discutimos nas seções anteriores. Diferentes estratégias de participação foram introduzidas nas companhias brasileiras, incluindo sistemas de bonificação e participação nos resultados. Grande ênfase foi dada também aos programas de treinamento, envolvendo todos os empregados, de trabalhadores operacionais até a gerência.

Objetivando analisar o processo de introdução das técnicas de gerenciamento japonesas nas companhias brasileiras é interessante comparar taxas de adoção dessas técnicas entre as SJs e os FBs.

Lembramos que no tocante ao treinamento *on the job*, este não é considerado uma típica técnica japonesa. Entretanto, os FBs responderam positivamente quando perguntados sobre a utilização deste tipo de prática de gerenciamento.

Outras técnicas típicas de gerenciamento japonês foram relatadas, como por exemplo, o sistema de promoção e compensação (promoção baseada na senioridade, salários baseados na senioridade, programas de bonificação, tempo no trabalho), porém são muito menos adotados.

Nossa pesquisa aponta, comparando o ano de 1994 com o ano de 1997, que em quase todas as técnicas adotadas houve acentuada evolução (Gráfico 3.2): *layout celular*, passou de 38% em 1994 para 47% em 1997; *just in time/kanban* (23% para 32%); operários polivalentes (54% para 74%); trabalho em grupo (38% para 53%); autocontrole – TQC – (46% para 68%). Mantiveram-se ainda a adoção das técnicas de freqüente rotação de tarefas (38% para 37%) e *kaizen* (38% para 37%).[5] Contudo, houve súbita queda na técnica sistema de sugestões (46% para 32%). Complementarmente, dos 77% das firmas que haviam afirmado praticar o treinamento no trabalho houve considerável elevação para 84%.

Um dos aspectos que surpreenderam, foi o fato de que quando as firmas foram questionadas sobre as técnicas que haviam adotado e depois abandonado, na maioria dos casos não houve abandono. Houve abandono apenas na utilização da técnica sistema de sugestões, sendo que das 19 empresas de um total de 20 que responderam a questão, 5 afirmam terem abandonado tal técnica (contra 2 empresas em 1994 de um total de 13 empresas respondentes) e também para a técnica JIT/kanban quando apenas uma empresa de 19 respondentes afirma ter adotado e posteriormente abandonado.

[5] *Kaizen* é o aperfeiçoamento contínuo. *Kanban*, literalmente traduzindo, significa "anotação visível" ou "placa visível". De modo mais geral, toma-se a plavra kanban como significando "cartão". O sistema kanban criado pela Toyota emprega determinado cartão para avisar a necessidade de entregar certa quantidade de peças, e outro cartão, semelhante, para avisar a necessidade de produzir maior quantidade das mesmas.

A pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), mostrou que as mudanças na gestão do trabalho sofridas pelos FBs após o início das transações com as SJs tinham pequena importância como indutoras de mudanças no sistema de gestão em grupos.

- 41 firmas declararam que adotaram *on-the-job training*, mas apenas 9 firmas disseram que isto aconteceu depois do início das transações com as SJs (em 1994, de 13 firmas, 10 adotaram, mas apenas 4 por influência das SJs; para 1997, de 19 firmas, 16 adotaram, mas apenas 2 por influência das SJs);
- 23 firmas declararam que adotaram o sistema de sugestões, mas apenas 10 referiram-se à influência das SJs (em 1994, de 13 firmas, 6 adotaram, sendo 4 por influência das SJs; para 1997, de 19 firmas, 6 adotaram, sendo 3 por influência das SJs) ;
- 11 firmas declararam que adotaram CCQs (Círculos de Controle da Qualidade), mas apenas 4 firmas apontaram influência das firmas japonesas;

Outras mudanças foram relatadas pelos FBs, no que tange ao aumento da exigência de nível de instrução:

- 7 firmas relataram mudanças nas exigências educacionais no recrutamento dos técnicos (para as mesmas amostras, em 1994 foram 2 de um total de 13 firmas, para 1997 foi apenas uma de um total de 15 firmas);
- 6 firmas relataram mudanças nas exigências educacionais no recrutamento de supervisores (para 1994 foi uma firma de um total de 13; para 1997 foram duas de um total de 15);
- 7 firmas relataram mudanças nas exigências educacionais no recrutamento de trabalhadores (1994 foi uma de um total de 13; para 1997 foram 3 firmas de um total de 15).

Em termos de programas de treinamento, algumas mudanças tem ocorrido nos FBs após o início das transações com empresas japonesas. Para tanto observamos a mesma amostra de firmas para os anos de 1994 (onde 13 firmas responderam) e 1997 (onde 15 firmas responderam):

- Para 1994, 8 firmas alegaram ter introduzido programas de treinamento em qualidade por influência das SJs; para 1997, apenas 4;
- Para 1994, 4 firmas alegaram a introdução de treinamento no trabalho por influência das SJs; para 1997, apenas 2;
- Para 1994, 4 firmas alegaram a introdução de programas comportamentais por influência das SJs; para 1997 apenas 1.

Finalmente, quanto aos planos de carreira, apenas uma empresa para a amostra de 1994 (e nenhuma para 1997), apontou ter adotado a promoção baseada no desempenho. Quanto à promoção baseada na senioridade, para ambas as amostras não houve ocorrência.

3.2.4.2. Programas de Treinamento e Desenvolvimento nos Fornecedores

Os programas de treinamento e desenvolvimento para todos os empregados revelam importante crescimento, associado com a implementação de programas de qualidade.

A pesquisa mostra que a maioria das empresas pesquisadas estava investindo em programas de treinamento no ano de 1997:

- 70% das firmas afirmaram estar oferecendo treinamento no trabalho;
- 90% das firmas apresentavam cursos de treinamento interno;
- 65% cursos de treinamento externo.

Contudo, quanto ao treinamento nas instalações do parceiro, apenas 20% afirmavam apresentar tal programa.

É interessante observar que, em 1994, 53% das empresas estudadas ofereciam programas de educação básica, que é um índice bastante satisfatório, e este índice cai para 25% nas empresas da amostra de 1997. Como mencionado por Fleury, Quadros e Fleury (1995), o processo de industrialização brasileiro foi baseado numa força de trabalho barata e despreparada. Na década passada, o que era considerado uma "vantagem competitiva" passa a ser uma "desvantagem competitiva".

Conforme o tamanho das firmas, é possível notar que as pequenas empresas estão investindo menos em programas de treinamento no trabalho, em cursos de treinamento externo e em programas de educação básica. Entretanto, o índice de treinamento interno é semelhante entre as firmas pequenas, médias e as grandes. Por outro lado, o índice de aplicação de programas de educação básica é baixo para as três categorias de empresas e encontra-se em franco decréscimo.

Segundo Fleury, Quadros e Fleury (1995), programas de treinamento para novos trabalhadores, que é uma prática importante para a socialização dos trabalhadores nas empresas japonesas, não é uma prática largamente adotada pelos FBs, que é, também, o que pudemos verificar para o ano de 1997:

- 10 firmas de um total de 17, afirmaram não existir programa específico de treinamento;
- 3 firmas afirmaram que seu programa de treinamento não dura mais que 30 dias;
- 2 firmas afirmaram possuir programa fora do trabalho, sendo um destes com menos de 10 dias.

Como era de se esperar, as pequenas firmas treinam menos os seus novos empregados, ou seja, de quatro firmas apenas uma apresenta esse tipo de treinamento.

3.2.4.3. Principais Problemas Relatados no Gerenciamento dos Trabalhadores

Quanto aos problemas relatados pelas empresas, na gestão da força do trabalho, podemos observar para o ano de 1997, o seguinte:

- 7 firmas relataram ter problemas com a mão-de-obra pouco qualificada;
- 6 firmas relataram ter problemas com reclamações por aumento de salários;
- 6 firmas relataram ter problemas com custos indiretos;
- 2 firmas relataram ter problemas com o alto absenteísmo;
- 1 firma relatou ter problemas com o sindicato forte;
- 1 firma relatou ter problemas com a alta rotatividade.

O Quadro 3.1 a seguir mostra, por ordem de importância quais foram os principais problemas apontados pelas firmas:

Quadro 3.1
Principais Problemas por Grau de Importância e Porte das Firmas da Amostra

Principais problemas	Pequenas	Médias	Grandes
Primeiro	Custos indiretos e Mão-de-obra pouco Qualificada.	Reclamações por aumento de salários.	Mão-de-obra pouco qualificada e Custos indiretos.
Segundo	Reclamações por aumento de salários.	Mão-de-obra pouco qualificada e Alto absenteísmo.	
Terceiro		Sindicato forte e Custos indiretos.	

De um total de 20 empresas, 11 afirmaram ter os diversos problemas apresentados Quadro 3.1 acima. Entre essas 11 empresas, 7 afirmaram ter problemas com a mão-de-obra pouco qualificada.

As empresas que tem problemas afirmam que tem feito esforços para melhorar a qualificação dos seus empregados:

- 9 firmas afirmam oferecer programas de treinamento *in house*;
- 8 firmas afirmam oferecer programas de treinamento *on-the-job*;
- 5 firmas afirmam oferecer programas de treinamento externo;
- e apenas 2 firmas afirmam oferecer treinamento na firma parceira, como também duas firmas apresentam programas de educação básica.

Este último item procurou relatar os principais problemas apontados pelos FBs no gerenciamento dos seus trabalhadores.

Nota-se que as empresas brasileiras encontram sérios problemas com a mão-de-obra pouco qualificada, como também problemas com constantes reclamações por aumento de salários, além de problemas com custos indiretos. Ou seja, são problemas que não encontrariam se inseridas num ambiente como o japonês, e também são problemas que não demonstram sinais de melhora devido ao simples relacionamento destes FBs com as SJs

As SJs, ao estabelecerem negócios com os fornecedores brasileiros, estão muito mais interessadas em auferir ganhos na barganha dos preços dos produtos finais, e que os mesmos tragam embutidos a qualidade - qualidade que tornou os produtos japoneses competitivos no mundo todo - do que conduzirem os fornecedores brasileiros ao aprimoramento técnico e de recursos humanos. Trata-se de uma postura diferenciada da relação SJs com FBs quando comparada com a relação da empresa japonesa com seus fornecedores no Japão. Não se trata só dos limites brasileiros, mas, também, da postura das subsidiárias japonesas no Brasil.

3.3. Transações com Subsidiárias Japonesas

A partir deste item tentaremos identificar o grau de relacionamento de tipo comercial, tecnológico e organizacional existentes entre a empresa brasileira e a subsidiária japonesa.

Para tanto, em muitas situações, continuaremos comparando os resultados de nossa pesquisa de 1997 com os dados da pesquisa realizada por Fleury, Quadros e Fleury (1995), conforme fizemos em outras ocasiões.

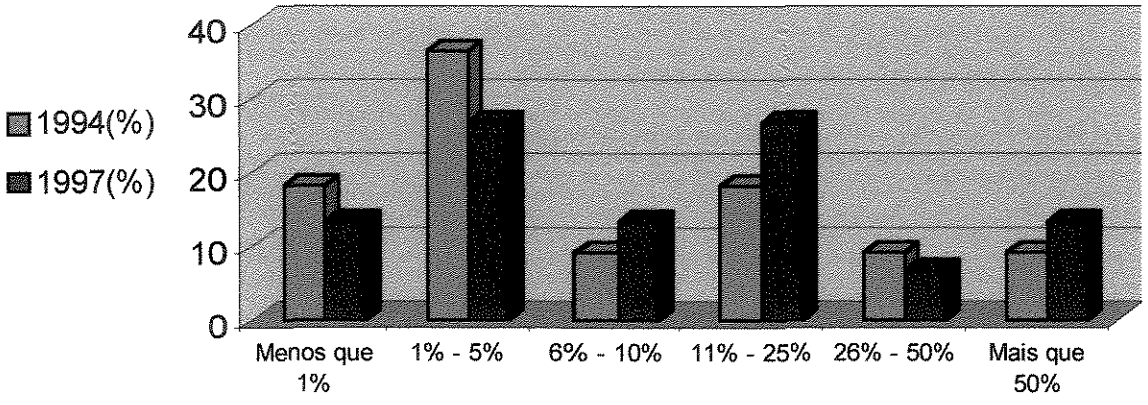
Este tipo de análise nos proporcionará: primeiramente, a confecção de um paralelo entre o grau de relacionamento ocorrido no Japão - conforme observamos no capítulo segundo deste trabalho - com o que realmente ocorre nesse tipo de relacionamento aqui no Brasil; concomitantemente, será estudada a evolução desta relação ao longo dos anos.

3.3.1 - Transações Comerciais entre as Subsidiárias Japonesas e os Fornecedores Brasileiros

Na pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995) foram, primeiramente, estudadas as SJs, e estas é que indicaram os FBs. Esta nossa pesquisa verificou unicamente a opinião dos fornecedores brasileiros.

Sendo assim, quanto à comercialização de produtos, podemos observar o Gráfico 3.3 a seguir, que mostra uma comparação das vendas efetuadas pelas firmas de nossa amostra entre os anos de 1994 e 1997. O eixo vertical representa o percentual dos fornecedores brasileiros e o eixo horizontal o percentual da própria produção que estes fornecedores brasileiros estavam negociando com as subsidiárias japonesas.

Gráfico 3.3 - Percentual de Venda dos Principais Produtos para SJ



Sendo assim, o Gráfico 3.3 apresenta várias escalas para observação e nós percebemos que, no geral, o percentual de venda dos principais produtos de um FB para uma SJ é muito baixo.

A relativamente baixa importância das SJs nas vendas individuais dos FBs pode ser explicada pelo fato de que as primeiras (SJs), dividindo as compras do mesmo componente entre vários fornecedores, provavelmente, asseguram-se de maiores garantias. Isto quer dizer que existe um ganho no que concerne ao tempo de entrega das encomendas, ao possível atraso nessas entregas, ao fato da divisão gerar concorrência entre os fornecedores, e promover a elevação da qualidade do produto, o que do ponto de vista das SJs é muito mais vantajoso, observação que já havia sido realizada na pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995).

Estes fatos nos proporcionam uma primeira aproximação ao descrito no capítulo anterior, ou seja, faz parte da estratégia das SJs este tipo de relacionamento comercial,

onde não existe o compromisso de efetuar as suas compras de um único fornecedor, mas de vários.

Por outro lado, nossa pesquisa proporcionou-nos a observação de um outro quesito, que se traduz em uma prática comum do relacionamento entre as empresas japonesas e os seus fornecedores no Japão, que é adoção dos acordos de subcontratação, que foram também comentados no capítulo anterior.

Neste sentido, se observarmos a pesquisa anterior, notamos que existem tendências, ainda que frágeis, de que as SJs estejam estreitando seu relacionamento com as empresas brasileiras, pois, concretamente, nossa pesquisa revela que entre 19 fornecedores brasileiros em 1997, 74% possui algum tipo de acordo de subcontratação com pelo menos uma SJ. Embora seja pequeno o número de firmas que responderam à mesma questão em 1994 (6) notamos que apenas a metade delas possuíam algum tipo de acordo de subcontratação.

Observamos que existe uma concentração desses acordos com empresas do ramo de componentes mecânicos e prestação de serviços mecânicos, totalizando 10 empresas em 1997, sendo 5 empresas de médio porte e 4 pequenas, com apenas uma grande.

Observamos que na pesquisa anterior, das 13 empresas que não possuíam acordos de subcontratação, 7 eram pequenas empresas. Segundo Fleury, Quadros e Fleury (1995), estas pequenas firmas eram provavelmente desprovidas de certos atributos, como os de melhor tecnologia e organização. Curiosamente, em nossa pesquisa de 1997, todas as pequenas empresas (5) possuíam acordos de subcontratação. Talvez esse último aspecto demonstre que as pequenas empresas estejam se adequando melhor aos processos organizacionais e tecnológicos exigidos pelas receptoras japonesas.

A competição entre as empresas brasileiras para o fornecimento às SJs mostra-se mais acirrado no período inicial das negociações comerciais. Observamos, entretanto, que a

maioria das firmas estudadas, ou seja 71% da amostra de 1997 e 55% da amostra de 1994, indicaram que a determinação dos preços em suas transações com as SJs foi estabelecido por negociação direta entre as partes, e apenas 23% das firmas declararam que os preços foram determinados por concorrência entre as firmas. Estes dados atestam que existe inicialmente uma concorrência entre os futuros fornecedores das SJs, e que escolhido o vencedor a determinação dos preços passa a ser, geralmente, pactada entre a SJ e o FB. Extraímos disto mais uma aproximação ao sistema de produção japonês, pois no capítulo anterior verificamos que fato semelhante ocorre no relacionamento de fornecedores no Japão, inclusive que, muitas vezes, os preços vão sendo renegociados ao final de curtos períodos de tempo.

Sendo assim, algumas conclusões podem ser extraídas desta primeira análise de nossa amostra, permitindo-nos fazer, já, algumas aproximações com as abordagens do capítulo anterior. Verificamos que as subsidiárias japonesas aqui instaladas executam algumas atividades que corroboram com as práticas das empresas japonesas no Japão, como por exemplo a subcontratação estável e a contratação de vários fornecedores de um mesmo produto.

Entretanto, a contratação da produção dos FBs pelas SJs - que é uma prática comumente utilizada no relacionamento entre a empresa japonesa e seus fornecedores no Japão, ou seja, faz parte da estratégia comercial japonesa a distribuição da produção a vários fornecedores – não traz necessariamente ganho tecnológico, ou transferência de tecnologia no Brasil, o que é uma prática comum no Japão. É o que veremos mais adiante.

Podemos dizer que as vendas para as SJs representam uma pequena parte nas atividades comerciais dos FBs. Estes comercializam a maior parte de seus produtos com outras empresas que não as SJs.[6] Mas, devemos levar em consideração, conforme apontam Fleury, Quadros e Fleury (1995), que este tipo de relacionamento comercial, onde não existe o compromisso de efetuar as suas compras de um único

[6] Este poderá ser um importante fator para explicarmos, no próximo item, as relações tecnológicas entre as partes.

fornecedor, mas de vários, faz parte da estratégia das SJs quando do estabelecimento de relacionamentos com fornecedores, inclusive para incentivar a inovação.

3.3.2 – A Capacitação Tecnológica como Determinante nos Tipos de Relacionamentos Comerciais entre as SJs e os FBs

Ao estudarmos, no capítulo anterior, o relacionamento entre as empresas japonesas e os seus fornecedores no Japão, observamos que um dos fatores principais que determina este relacionamento é o grau de capacitação tecnológica do fornecedor.

Mesmo assim, este grau de capacitação tecnológica não determina por si só o relacionamento comercial mais prolongado, ou seja, as empresas fornecedoras precisam também fornecer a bons preços, os produtos devem ser produzidos com qualidade, as entregas devem ser regulares (*just in time*), a experiência prévia é também relevante, além de outros fatores.

Observamos, na nossa amostra, que 15 das 20 firmas estudadas fazem menção à qualidade como um dos fatores determinantes da sua escolha pela subsidiária japonesa. Esse índice, embora menor, vem de encontro com a pesquisa anterior de 1994, onde 89% das firmas que responderam a questão fizeram menção à qualidade como um dos fatores determinantes. Este resultado era esperado e confirma os procedimentos comuns adotados pelas SJs.

Em nossa pesquisa, os fornecedores alegaram ser importante, para o fornecimento a uma SJ, a experiência prévia (82%), a entrega regular (64%), os baixos preços (64%). A questão sugeriu que fosse dada nota de 1 a 5 para o grau de importância (sendo 5 a nota máxima). Obtivemos o seguinte resultado (podendo atingir um total de 100 pontos): qualidade (66), experiência prévia (65), baixos preços (54) e entrega regular (46).

Deduz-se, então, que num primeiro momento a qualidade e a experiência prévia são os itens que mais interessam para o início dos negócios com as SJs, sendo preços e a questão da entrega freqüente, itens que provavelmente serão discutidos num estágio mais avançado dos laços comerciais, o que vem complementar algumas conclusões do item anterior.

Ao analisarmos os diversos tipos de relacionamento iniciais entre as FBs e as SJs, um destaque que identificamos é que cerca de ¼ das firmas foram procuradas pelas subsidiárias japonesas. Esse fato foi também apontado na pesquisa de 1994, e uma explicação para isto seria que as SJs estariam procurando firmas que já tenham experiência em fornecimento para outras firmas multinacionais japonesas, ou não japonesas, atingindo padrões mais adequados à exigência japonesa.

Após o processo de aproximação e realização de algum tipo de acordo, os pedidos começam a ser solicitados. Entretanto, os FBs terão papéis diferenciados no desenvolvimento do produto, e a capacitação técnica será determinante neste processo.

Fleury, Quadros e Fleury (1995) fazem uma aproximação dos principais tipos de relacionamento que assumirão os FBs no desenvolvimento do produto. Esta tipologia, que também foi descrita de forma semelhante no capítulo anterior, nos ajudará a entender e comparar o tipo de relação existente entre os FBs e SJs com o existente no sistema de subcontratação exercido no Japão. Sendo assim, segundo os autores, temos:

1. recebimento de informações sobre o tipo e volume dos produtos padronizados a serem entregues; é implícito que os pedidos das SJs giram em torno de produtos padronizados, os quais foram desenvolvidos pelos fornecedores independentemente do relacionamento entre os FBs e as SJs;

2. recebimento de especificações dos produtos a serem produzidos e confecção do projeto pelo fornecedor, desenvolvendo o desenho, estabelecendo o processo de produção e a confecção do produto;

3. recebimento dos desenhos dos produtos a serem produzidos, estabelecendo o processo de produção e confeccionando;

4. participação na fase do projeto na subsidiária japonesa, onde eles estabelecem o processo de produção e a manufatura do produto.

No primeiro item, os FBs possuem capacitação tecnológica, mas seu relacionamento com a SJs, provavelmente, é fraco, devido o fato de a demanda ser apenas de produtos padronizados; como porcas e parafusos;

No segundo caso, os FBs possuem capacitação tecnológica para fabricação do produto, inclusive a nível de engenharia, pois necessitam fazer o projeto, e são requisitados pelas SJs por motivos específicos;

No terceiro caso, os FBs não necessitam ter competência na engenharia do produto; o que conta é a capacidade em termos de processo e engenharia da qualidade;

No quarto e último caso, existe um esforço conjunto entre ambas as firmas, revelando um certo grau de confiança. Neste caso, o FB, trabalhando inicialmente dentro da SJ,

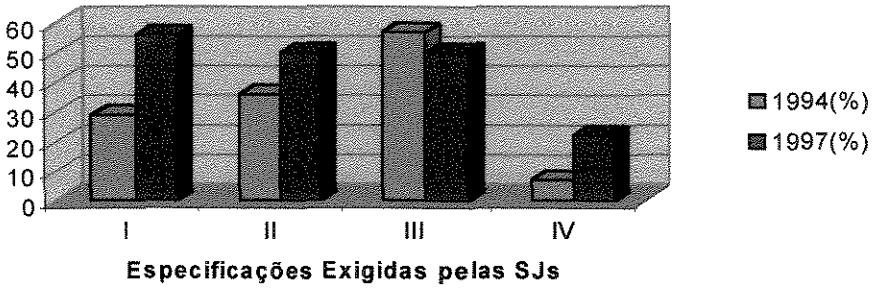
revela ter maior competência técnica, além de melhores condições de se beneficiar do aparato tecnológico disponível na SJ.

Fleury, Quadros e Fleury (1995) mostraram que o arranjo mais comum era o terceiro tipo - onde as SJs demandam apenas capacidade produtiva - (48% dos casos), seguido pelo primeiro tipo - produtos padronizados - (38% dos casos). Assim, podia-se concluir que naquela época, as situações que exigiam maior competência técnica e maior integração entre as partes estavam sendo menos utilizados pelas SJs aqui no Brasil.

Para melhor observarmos, comparamos a mesma amostra do ano de 1994 com a de 1997, e questionamos as empresas (FBs) sobre o tipo de interação técnica que elas julgavam manter com as SJs, ou seja, se a relação mantida é do tipo 1, 2, 3 ou 4 (as empresas poderiam eleger vários tipos de relacionamento).

Observando-se o Gráfico 3.4 abaixo, que compara a pesquisa de 1997 com a mesma amostra para 1994, temos os resultados seguintes:

Gráfico 3.4 - Interação Técnica entre FBs e SJs



Observamos que existe elevação do relacionamento de tipo I - quando a empresa recebe especificação do tipo/volume de produto padronizado a ser entregue -, e existe uma pequena queda, embora insignificante, no tipo III – no qual o FB recebe os desenhos dos produtos a serem produzidos. Estes são os casos que não exigem uma maior competência técnica por parte dos FBs.

Houve, também, elevação no tipo II, ou seja, onde a empresa recebe as especificações dos produtos a serem produzidos e também faz o projeto, e no tipo IV, onde a empresa participa da fase do projeto na subsidiária japonesa. Estes dados mostram que existe uma tendência de elevação da interação entre as empresas, ou seja, da solicitação das SJs por empresas que possuam competência técnica mais elevada, principalmente no tipo IV; ainda que apresentando um índice modesto, sua participação triplicou no período (de 7% em 1994 para 22% em 1997).

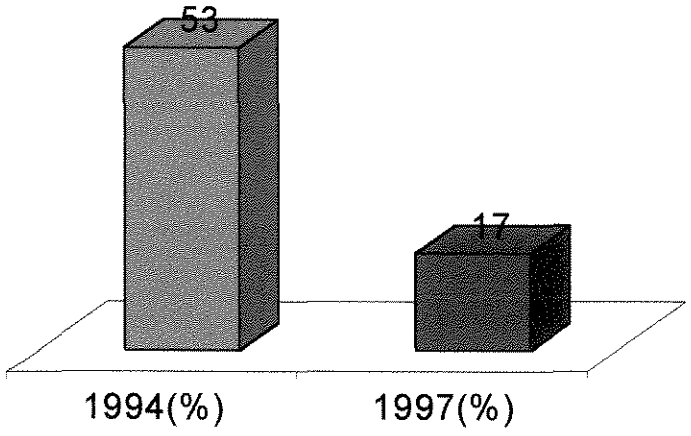
Nossa pesquisa permitiu-nos analisar outros aspectos do relacionamento entre as SJs e as FBs. Desta feita, focamos o grau de responsabilidade pela compra de materiais para a manufatura dos produtos demandados pelas subsidiárias japonesas.

Verificamos, também, que em quase todos os casos, o fornecedor é responsável pela aquisição do material, sendo 37% da compra de acordo com as especificações da subsidiária japonesa. Estes índices são muito próximos quando analisamos a mesma amostra para o ano de 1994 da pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995).

Depreende-se disto que existe um aumento do nível de delegação dado pelas SJs aos fornecedores, devido ao grau de capacitação demonstrado. Este pode ser um indicador de que o grau de confiança depositado pelas SJs nos FBs está se elevando. Esta constatação é importante para a nossa pesquisa, pois conforme observamos no capítulo anterior, no relacionamento interfirmas, no Japão, ocorre situação semelhante, ou seja, relações de longo prazo com aumento do grau de confiança.

O gráfico 3.5 a seguir mostra se existe algum tipo de assistência técnica das SJs para os FBs, segundo as firmas da amostra.

Gráfico 3.5 – Assistência das SJs aos FBs (%)



Nossa pesquisa mostra que as firmas brasileiras passaram a receber menos assistência das subsidiárias japonesas quando comparamos os anos de 1994 e 1997. Enquanto em 1994 mais da metade das firmas diziam receber assistência, na mesma amostra em 1997 apenas 17% estão sendo assistidas. É importante lembrarmos que os tipos de assistência feitos pelas SJs mais indicados pelos FBs foram no: controle da qualidade; projeto do produto; especificação do produto; escolha dos equipamentos; assistência financeira. Entre todos estes ítens, quando comparamos as amostras da

pesquisa de 1994 com a de 1997, verificamos uma diminuição generalizada, entretanto o mais afetado foi o item controle da qualidade.

Questionamos as empresas, também, quanto aos veículos de assistência tecnológica fornecidos pelas SJs aos FBs. Tanto para a amostra de 1997 como para a de 1994, 50% das empresas afirmaram receber informações técnicas por escrito das SJs, isto é, 4/8 (oito empresas responderam esta questão) e 5/10 (dez empresas responderam esta questão) respectivamente. Outros itens foram citados, com menor intensidade, entre eles: treinamento na subsidiária japonesa e treinamento através de equipe técnica enviada da SJ. O item referente a treinamento na matriz japonesa não foi citado, este que é prática comum no relacionamento de fornecimento japonês.

Em conclusão, podemos afirmar que, embora as empresas pesquisadas estabeleçam relação a longo prazo com as subsidiárias japonesas, e que algumas informações nos permitam concluir que existe, por parte da SJ, um certo grau de confiança no FB; não há uma maior interação técnica entre as SJs e os FBs, pois a maior parte dos serviços solicitados pelas SJs às FBs não exigem uma grande competência técnica. De outra forma, podemos dizer que as SJs estão muito mais interessadas na qualidade e eficiência dos produtos e serviços dos FBs, do que na manutenção de um processo de desenvolvimento técnico dos FBs.

3.3.3.Como os Fornecedores Avaliaram suas Transações com as Subsidiárias Japonesas

A Tabela 3.7 abaixo nos mostra, segundo a ótica dos fornecedores, os benefícios recebidos quando se faz negócios com subsidiárias japonesas.

Todas as empresas que responderam a questão afirmaram ter recebido algum benefício. Nesta análise notamos, tanto para o ano de 1994 como para 1997, que os

aspectos comerciais do relacionamento são de maior relevância que os aspectos técnicos propriamente ditos – fato que reforça a conclusão do item anterior. Podemos observar esses detalhes em ordem decrescente, como segue:

Tabela 3.8

Benefícos Recebidos pelos FBs Devido ao Relacionamento com SJs (1997 e 1994)

Benefícios Recebidos*	1997 (%)		1994 (%)	
Aumento das Vendas	1	31	1	28
Estabilização das Vendas	2	23	4	17
Melhoria da Imagem da Empresa	3	22	2	24
Transferência de Tecnologia	4	14	3	19
Transferência de Know-how Gerencial	5	10	5	12

*** Sendo, pela ótica do fornecedor brasileiro, 1 o benefício mais frequente e 5 o menos frequente.**

Para o ano de 1994, em conformidade com a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), os aspectos usualmente considerados mais importantes para o modelo de organização industrial japonês obtiveram baixos escores. Estes fatores são: estabilização das vendas, transferência de tecnologia e transferência de *know-how* gerencial. Para o ano de 1997, apenas melhora de posição a questão da estabilização das vendas, que agora posiciona-se logo após o item aumento das vendas, entretanto os outros dois itens declinam ainda mais.

Outrossim, devemos salientar o fato de estarem sendo considerados pelos FBs, na nossa pesquisa de 1997, mais importantes o aumento das vendas e a estabilização das vendas, pois a assimetria desses dois itens na pesquisa de 1994, segundo Fleury,

Quadros e Fleury (1995) demonstrava instabilidade no relacionamento entre as partes. Entretanto, no que tange a parte técnica do relacionamento (transferência de tecnologia e transferência de *know-how* gerencial), ainda continua deixando muito a desejar.

Na Quadro 3.2 abaixo, procuramos identificar para a amostra de 1997, segundo o porte das empresas, como se dispõem os benefícios recebidos pelos FBs devido ao relacionamento exercido com as SJs.

Quadro 3.2
Benefícios Recebidos pelos FBs Devido ao Relacionamento com SJs Segundo o Porte das Firmas da Amostra e em Ordem de Importância (1997)

Benefícios Recebidos	Pequena	Média	Grande
1	**Imagem Melhorada**	**Vendas Aumentadas**	**Imagem Melhorada**
2	**Vendas Aumentadas**	**Vendas Estabilizadas**	**Vendas Aumentadas**
3	**Vendas Estabilizadas**	**Imagem Melhorada**	**Transf. Tecnologia**
4	**Transf. Tecnologia**	**Transf. Tecnologia**	**Vendas Estabilizadas**
5	**Transf. *Know-how***	**Transf. *Know-how***	**Transf. *Know-how***

Um ponto que chama atenção é a melhoria de imagem, no caso das pequenas empresas, causada pelo seu relacionamento com uma subsidiária japonesa, isto pode ser explicado pelo simples fato de uma pequena empresa estar sendo eleita para fornecer para uma empresa japonesa entre milhares de outras pequenas empresas, conforme já havia verificado a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995). Outro ponto é que o fator de transferência de *Konw-How* gerencial aparece em último lugar para todos os grupos de empresas, isto talvez possa ser explicado pelo fato de que as práticas gerenciais japonesas estejam já bastante disseminadas, e que as empresas, de uma forma geral, consideram-se adaptadas a tais técnicas, não considerando

receber estes benefícios diretamente das transações estabelecidas com empresas japonesas[7].

Nossa pesquisa constatou, por outro lado, alguns problemas apontados pelas firmas quando estas transacionam com as subsidiárias japonesas. Os três principais problemas apontados são os de: pressão por redução de preço, que em muitos casos é um forte motivo para o rompimento do contrato; pressão por melhoria da qualidade do produto, o que é um item indiscutível nas transações com firmas japonesas; e pressão por redução dos prazos de entrega. Conforme apontou a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), muitas empresas não vêm os itens acima exatamente como problemas em transacionar com empresas japonesas, pois são componentes comuns de um bom contrato, entretanto gostaríamos de salientar que estes quesitos fazem parte integrante das exigências específicas feitas por empresas japonesas aos seus fornecedores no Japão, ou seja, do ponto de vista destas exigências, esta é mais uma aproximação com o sistema de produção japonês.

Outros itens apontados na pesquisa são os que concernem a instabilidade nos pedidos de produção; os pedidos em volumes pequenos demais para a capacidade de produção; muita dependência em relação a matriz japonesa; a insuficiente transferência de tecnologia; a má comunicação entre a SJ e o FB.

Em resumo, o grande problema em transacionar com uma subsidiária japonesa, segundo as empresas estudadas, é o excesso de detalhes que são exigidos durante a negociação em todo o processo de produção.

Entretanto, apesar de existirem problemas - principalmente em consideração ao excesso de detalhes envolvidos durante o processo -, quando perguntamos aos

[7] Abstemo-nos de maiores comentários no que tange as Grandes empresas, pois esta questão apenas foi respondida por uma empresa entre quatro deste grupo. Entretanto, assim mesmo, foi neste grupo que o item transferência de tecnologia recebeu a melhor classificação, ficando em terceiro lugar, atrás de melhoria de imagem e aumento das vendas.

fornecedores se eles tinham intenção de continuar a fazer negócios com as subsidiárias japonesas, todos, sem exceção, disseram que sim.

Então, mais uma vez podemos dizer que as SJs estão primordialmente interessadas na aquisição de produtos com alto nível de qualidade, em adquiri-los pelo menor preço, mas o tipo de negócio que estabelecem com os FBs não é especificamente voltada ao desenvolvimento da capacitação tecnológica do fornecedor, e sim de efeitos comerciais.

Capítulo 4 – Conclusão

A dinâmica econômica dos anos 90 vem sendo marcada pelo crescimento vertiginoso do Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Este IDE é concretizado através da instalação de filiais das grandes empresas do seu país de origem para os chamados países hospedeiros.

O Brasil é um dos maiores receptores deste fluxo de capitais estrangeiros hoje no mundo. São bilhões de dólares investidos no Brasil a cada ano, representando grandes perspectivas de crescimento econômico.

Entre os maiores investidores no Brasil, do ponto de vista do estoque, estão empresas japonesas. Como vimos, segundo dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil (BACEN), até Dezembro de 1995, os investidores japoneses figuravam em quarto lugar. Entretanto, por um lado, o IDE japonês no Brasil é relativamente pequeno perto do potencial que as empresas japonesas oferecem, bem como quando comparamos com o fluxo de IDE japonês total no mundo; e por outro lado, o fluxo de IDE japonês para o Brasil nos últimos anos sofreu forte retração quando comparamos com outros investidores.

As empresas japonesas, a partir dos anos 70, fundamentaram decisões a respeito da organização do trabalho e da produção, diferenciadas das praticadas pelas empresas ocidentais até então. O que ficou conhecido como "modelo japonês", ou estilo de produção japonês.

Entre outros atributos, este inovador modo de produção japonês, desenvolveu um fortíssimo esquema de relação entre fornecedores. Esta relação, que convencionamos chamar de esquema de subcontratação japonês, trava-se entre a grande empresa japonesa e os seus fornecedores, estes últimos que são beneficiados pelo mesmo.

O papel importante deste esquema está embutido no efetivo desenvolvimento dos fornecedores. O desenvolvimento dos fornecedores neste esquema de subcontratação japonês, segundo a literatura especializada, é alcançado devido ao fato de que o lastro desta relação esta baseado em quatro grandes pilares, ou seja, esta é uma relação: de longo prazo cuja duração é determinada pelo ciclo de vida do produto; institucionalizada e hierarquizada; contratualizada, objeto de processos particulares; e, que favorece e "internaliza" a inovação.

Alguns dos frutos resultantes do processo descrito acima são: a melhoria da qualidade do produto e do fornecimento; o prazo e a confiabilidade do fornecimento; a redução do custo unitário; o incentivo ao fornecedor para o desenvolvimento da inovação.

O reconhecido sucesso das relações de fornecimento de tipo japonês tendem a sofrer algum tipo de alteração quando passam a ser adotadas por empresas ocidentais, ou mesmo empresas japonesas que atuam em países ocidentais e consequentemente mantêm relações de fornecimento com empresas ocidentais. Pois, tal processo de fornecimento – que caracteriza o modo de produção japonês - passa a apresentar em seu país hospedeiro características próprias, por ser um processo complexo e dependente de inúmeros fatores, que são distintos dos que ocorrem no Japão.

Então, podemos dizer que uma possível transferência do modo de produção japonês não ocorre exatamente como ocorre no Japão. Podemos dizer, sim, que ocorre um processo diferenciado que pode ser chamado, por exemplo, de "trajetória" (Humphrey, 1995), ou "modelo híbrido" (Abo, 1994), ou seja, uma adaptação. Além disso, podemos dizer que este processo estende-se ao relacionamento dado entre as grandes empresas e as empresas fornecedoras do ocidente.

A nossa pesquisa apresenta a existência de relacionamento entre subsidiárias japonesas e fornecedores brasileiros diferenciado do que ocorre no Japão. Constatamos que as técnicas japonesas são absorvidas, de um lado, pela própria ocidentalização do sistema de produção japonês, de outro lado, pela própria relação de fornecimento entre uma subsidiária japonesa e uma empresa fornecedora brasileira.

Entretanto, a transferência do sistema de produção japonês, especificamente o sistema de relacionamento com fornecedores, assume, em nossas empresas, uma "trajetória" específica.

1- Do ponto de vista das técnicas gerenciais a ocorrência é mais acentuada, pois várias técnicas são assimiladas e adaptadas;

2- Do ponto de vista do desenvolvimento tecnológico de fornecedores, as relações são relativamente fracas, pois nota-se que o interesse das empresas japonesas no Brasil é de cunho muito mais comercial, do que para desenvolver o fornecedor no sentido de transferir tecnologia e promover a inovação.

Para evidenciar este último fato, ou seja, que as relações entre SJs e FBs são relativamente fracas, cabe uma comparação com o que ocorre na Ásia. Se visto pelo tamanho das plantas, o IDE japonês no Brasil é muito mais tímido do que nos países da Ásia. Pois no Brasil, este tipo de IDE é quase que exclusivamente voltado para ocupar posição no mercado interno, enquanto que na Ásia a produção é voltada para a exportação, e este fato requer um nível maior de exigência do produto final, e, portanto do fornecedor.

Os questionários que aplicamos às empresas fornecedoras nos permitiram avaliar: 1) a natureza das relações comerciais e tecnológicas entre fornecedores brasileiros (FBs) e subsidiárias japonesas (SJs); 2) e sua contribuição para a transferência de tecnologia e

know-how gerencial entre SJs e FBs. Em última análise, o questionário procurou avaliar a influência das relações entre SJs e FBs na difusão de conhecimentos tecnológicos e de práticas gerenciais de tipo japonês.

Quanto à capacitação tecnológica dos fornecedores, analisando os indicadores propostos, podemos concluir o seguinte: do ponto de vista da capacitação dos Recursos Humanos, observamos queda no número de engenheiros relativamente ao número total de trabalhadores da empresa, bem como queda do número de empregados nas demais funções especializadas em oposição à elevação do percentual de operários semi-qualificados e residuais. Constatamos que a situação agravou-se desde o ano de 1994 até o ano de 1997, pois do ponto de vista do que ocorre no Japão, a relação, por exemplo, de engenheiros/trabalhadores chega a ser de ¼, sendo que contamos na nossa amostra de 1997 que pouco mais de 15% das firmas possuem uma relação superior a 6%.

No tocante à capacidade produtiva, que está relacionada diretamente com a modernização do equipamento produtivo, medida através da idade da maquinaria, percebemos que houve modernização no parque tecnológico. Entretanto, este fato é decorrente muito mais de fatores externos à relação entre SJs e FBs, como por exemplo a valorização da moeda nacional e a abertura comercial.

Em última instância verificamos que as fontes de informações tecnológicas utilizadas pelos fornecedores locais são diversas e vem se ampliando. Para a grande maioria das empresas, excluindo as grandes, esse tipo de informação não é, ou é muito menos, devido à relação existente entre os FBs e as SJs.

Deduz-se, portanto, que as filiais japonesas estão mantendo uma relação, do ponto de vista da interação tecnológica, frágil com os fornecedores brasileiros, diferentemente do que ocorre neste tipo de relação entre grandes empresas japonesas e seus fornecedores no Japão.

Outro aspecto importante e bastante valorizado no estilo de produção japonês é o relativo à qualidade. Verificamos que a qualidade é bastante valorizada pelas firmas brasileiras de nossa amostra. Estas declararam que o desenvolvimento da qualidade é estratégico no seu desempenho competitivo e que as empresas japonesas consideram esse quesito fundamental para uma relação comercial mais duradoura.

No tocante à adoção de técnicas de gestão de tipo japonês, nossa pesquisa mostrou uma aceleração generalizada em quase todos os tipos de técnicas analisadas. Porém, mais uma vez, verificamos que isto vem ocorrendo muito mais em função das necessidades mercadológicas do que devido à relação com as SJs. Para constatarmos este fato, valemo-nos de que, por exemplo, os FBs afirmam receber pouca informação tecnológica das SJs.

Quanto à gestão dos Recursos Humanos, embora as firmas da amostra de 1997 estejam mantendo índice elevado de programas de treinamento, verificou-se que:

1) a adoção das técnicas de gestão em grupo é pouco influenciada pelas SJs;

2) existe pouca manifestação de exigência, por parte das SJs, de elevação do grau de instrução do trabalhador, independentemente da sua posição no quadro funcional;

3) os programas de treinamento estão sendo cada vez menos executados devido à influência das SJs e muito mais por iniciativa própria da empresa.

As empresas de nossa amostra encontram sérios problemas com a mão-de-obra pouco qualificada, como também problemas com constantes reclamações por aumento de salários, além de problemas com custos indiretos. Ou seja, são problemas que não encontrariam se estivessem inseridas num ambiente como o japonês – onde, por exemplo, os salários seriam mais dignos -, e, além disso não demonstram melhora após o estabelecimento de relação de fornecimento com as SJs.

Quanto às transações comerciais, verificou-se que as SJs aqui instaladas executam algumas atividades que coincidem com as praticadas pelas empresas no Japão, como, por exemplo, a subcontratação estável – embora tenhamos feito a análise de um período de quatro anos -, e a contratação de vários fornecedores de um mesmo produto.

Os dados obtidos na pesquisa mostram que é essencial para a escolha pelas SJs dos FBs o grau de desenvolvimento da capacitação técnica dos FBs. Entretanto, para as SJs os FBs mais desenvolvidos tecnologicamente têm preferência, e neste sentido não existe a necessidade do desenvolvimento do FB pela SJ. Este fato foi evidenciado quando constatamos que os FBs passaram, entre o período de 1994 a 1997, a receber menos assistência tecnológica, inclusive no que concerne ao controle da qualidade.

As SJs, ao estabelecerem negócios com os fornecedores brasileiros, estão muito mais interessadas em auferir ganhos através de baixos preços dos produtos fornecidos pelos FBs, e que estes tragam embutidos alta qualidade, do que conduzirem os FBs ao aprimoramento técnico e de Recursos Humanos.

Embora as empresas pesquisadas estabeleçam relação de longo prazo com as SJs, e algumas informações nos permitam concluir que existe, por parte da SJ, um certo grau de confiança no FB, não há maior interação técnica entre as SJs e os FBs, muito menos no estilo que ocorre no Japão.

Enfim, às subsidiárias japonesas instaladas no Brasil, que fazem parte de nossa amostra, interessa muito mais a qualidade e eficiência dos produtos e serviços das empresas fornecedoras brasileiras, do que a manutenção de um processo de desenvolvimento técnico dos FBs.

Do ponto de vista dos quatro grandes pilares – que a relação é de longo prazo, cuja duração é determinada pelo ciclo de vida do produto; institucionalizada e hierarquizada; contratualizada, objeto de processos particulares; que favorece e "internaliza" a inovação -, podemos dizer que houve um empobrecimento deste tipo de relação no Brasil, principalmente no aspecto mais importante, ou seja, no favorecimento da inovação nos FBs. Este empobrecimento ocorre, certamente, não apenas pelas características do país (Brasil), mas também da estratégia adotada por essas empresas japonesas em relação aos seus fornecedores brasileiros, que é muito diferente daquela que existe em relação aos fornecedores japoneses no Japão.

Pode-se então concluir que o espaço de melhoria dessas relações, para que possa servir de condutor da modernização tecnológica dos fornecedores brasileiros, está limitado àqueles fatores que deles dependem para seu aprimoramento. Sabe-se, de antemão, que essas relações, talvez, nunca tenham a fluidez encontrada no relacionamento entre empresas e fornecedores no Japão, até porque não é esse o objetivo das empresas japonesas e suas subsidiárias no Brasil.

Estes fatos não significam que não possa ser mais eficiente a relação entre as SJs e os FBs, ou que não haja margem de manobra dessas empresas para criar uma relação mais favorável do ponto de vista da modernização tecnológica. Apenas permite afirmar que os FBs terão que redobrar seus esforços se quiserem convencer as SJs a repassarem parte de seu conhecimento tecnológico para essas empresas. Para essa finalidade a adoção de técnicas gerenciais, a demonstração de avanços na qualidade e produtividade poderão ser importantes.

A importância do IDE na transferência de tecnologia para um país em desenvolvimento, como o Brasil, é inegável. Ao mostrarmos o enorme fluxo de IDE que vem recebendo o Brasil, poderíamos, também, mostrar que a transferência de tecnologia ocorre na mesma medida. Nosso trabalho mostra que, - embora o IDE japonês não seja,

recentemente, muito expressivo no quadro geral de investidores no Brasil -, quanto as filiais de empresas japonesas esta transferência de tecnologia não vem ocorrendo.

Nosso estudo empírico mostra que as empresas fornecedoras brasileiras incorporam as técnicas organizacionais japonesas por outros caminhos fora das filiais japonesas; embora isso não seja plenamente satisfatório para os padrões japoneses é considerado como sendo suficiente. Isto tende a mostrar que, nas condições de operação da economia brasileira, o IDE japonês não é a forma efetiva de difusão das inovações organizacionais japonesas.

O atual estudo empírico de 1997 tende a corroborar com o estudo de 1994, ou seja: não se estabelece no Brasil, entre as SJs e os FBs, o mesmo padrão de relacionamento existente no Japão, ou seja, o relacionamento é fraco do ponto de vista da interação técnica entre empresa e fornecedor, e toma um sentido quase que exclusivamente comercial.

No entanto, e mais uma vez os resultados de nossa pesquisa corroboram com a pesquisa de Fleury, Quadros e Fleury (1995), os FBs, ao responderem os questionários, deixaram claras as suas intenções de continuar estabelecendo laços com as SJs, e acreditam que existe, embutido neste tipo de relação, a possibilidade de conseguirem acesso à informação tecnológica e ao treinamento. Baseada no enorme fluxo de capitais estrangeiros, precisamente o IDE, que o Brasil vem recebendo ao longo dos últimos anos, nossa pesquisa aponta que agora é um momento propício para as SJs atuarem mais ativamente no desenvolvimento do fornecedor brasileiro.

ANEXO

FIRMA No.:
DATA:

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS BRASILEIRAS FORNECEDORAS DE SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS.

NOME DA EMPRESA:
ENDEREÇO:
ESCRITORIO: TEL.:

FÁBRICA: TEL.:

NOME DO ENTREVISTADO:
DATA DE PREENCHIMENTO: CARGO:

1-PERFIL DA EMPRESA

1.1-CAPITAL REGISTRADO:

1.2-PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA - BRASILEIRA:_____%

JAPONESA:_____%

OUTRAS:_____

1.3-NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS (em julho de 1997) ESCRITORIO:_____
FÁBRICA:_____

1.4-ANO DE INÍCIO DE PRODUÇÃO NO ATUAL NEGÓCIO: 19__

1.5- TIPO DE OPERAÇÃO PREPONDERANTE

A.( ) PRODUÇÃO PARA O MERCADO:
A.1.( ) ESPECIALIZADA EM POUCOS PRODUTOS; GRANDES LOTES
A.2.( ) DIVERSIFICADA; PEQUENOS LOTES

B.( ) SERVIÇOS PARA CLIENTELA ESPECÍFICA
B.1.( ) USINAGEM E MONTAGEM
B.2.( ) MÃO-DE-OBRA PARA MONTAGEM APENAS
NÚMERO ATUAL DE CLIENTES: _____

1.6-SUA EMPRESA É UMA O E M (ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER)?
( )SIM
( )NÃO

SE SIM, PARA FIRMA(S) DE QUAL INDÚSTRIA? (ESPECIFIQUE)

_____
_____
_____

I.7-PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADO (ESPECIFIQUE)

NOME DO PRODUTO	VENDAS ANUAIS EM US$ (1996)	MERCADO INTERNO	EXTERNO
_____	_____	_____%	_____%
_____	_____	_____%	_____%
_____	_____	_____%	_____%

1.8 - VALOR TOTAL DAS VENDAS DA EMPRESA EM 1996

TOTAL (EM US$):

MERCADO INTERNO %:_____
MERCADO EXTERNO %:_____

1.9-ESTRUTURA DA EMPRESA
SE POSSÍVEL, FORNEÇA OU DESENHE O ORGANOGRAMA

2- TRANSAÇÕES COM SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS

2.1 SE SUA, EMPRESA TIVER ALGUM ACORDO DE SUBCONTRATAÇÃO OU FORNECIMENTO COM SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS, CITE-AS:

_____

_

_____

_

_____

2.2-QUAL A SUBSIDIÁRIA JAPONESA COM QUEM SUA EMPRESA TEM NEGÓCIOS MAIS FREQUENTEMENTE?

_____

_

_____

_

2.3-MENCIONE AS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS QUE SE TORNARAM CLIENTES (PARA AS QUAIS PASSOU A FORNECER) A PARTIR DE 1995.

_____

_

_____

_

2.4-MENCIONE AS SUBSIDIARIAS JAPONESAS QUE DEIXARAM DE SER CLIENTES APÓS 1995

_____

_

_____

_

2.5- PRODUTOS SEUS VENDIDOS ÀS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS (ESPECIFIQUE)

PRODUTO	PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	ESTÁ AUMENTANDO OU DIMINUINDO
_____	_____%	_____
_____	_____%	_____
_____	_____%	_____

A PARTIR DESTA QUESTÃO, CASO TENHA TRANSAÇÕES COM MAIS DE UMA SUBSIDIÁRIA JAPONESA, RESPONDA CONSIDERANDO APENAS A MAIS IMPORTANTE.

2.6-DE QUE FORMA FOI INICIADA A TRANSAÇÃO COM A SUBSIDIÁRIA JAPONESA?
( ) RELACIONAMENTO PESSOAL
( ) CONVIDADO PELA SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( ) VOCE CONTATOU A SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( ) MEDIAÇÃO PELO SEBRAE
( ) MEDIAÇÃO POR TERCEIROS (ESPECIFIQUE)
( ) OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

2.7-NA SUA OPINIÃO, QUAIS OS MOTIVOS QUE LEVARAM A ESCOLHA DE SUA EMPRESA PELA SUBSIDIÁRIA JAPONESA?
(se responder mais de uma alternativa, por favor numere por ordem de prioridade, usando escala de 1 a 5, sendo 5 a nota máxima)

( )QUALIDADE
( ) EXPERIÊNCIA
( )ENTREGA REGULAR
( )BAIXO PREÇO
( ) OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

2.8-COMO O PREÇO DE ENTREGA DE SEUS PRODUTOS PARA A EMPRESA JAPONESA SÃO ESTABELECIDOS?
( ) POR CONCORRÊNCIA
( ) NEGOCIAÇÃO DIRETA
( ) DECISÃO DA EMPRESA JAPONESA
( ) DECISÃO DA SUA EMPRESA
( ) OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

2.9-HOUVE MUDANÇA RECENTE (PÓS-1995) NO PADRÃO DE CONTRATAÇÃO ENTRE A SUA EMPRESA E A SUBSIDIÁRIA JAPONESA, NO SENTIDO DE

-FORMALIZAÇÃO DO CONTRATO DE FORNECIMENTO?
( ) SIM
( ) NÃO
-PRAZOS MAIS LONGOS NOS CONTRATOS?
( ) SIM
( ) NÃO

2.10-QUE TIPO DE INTERAÇÃO TÉCNICA EXISTE ENTRE SUA EMPRESA E A SUBSIDIÁRIA JAPONESA QUANDO OS PEDIDOS SÃO COLOCADOS?
( )RECEBE INFORMAÇÃO SOBRE TIPO/VOLUME DE PRODUTOS PADRONIZADOS A SEREM ENTREGUES
( ) RECEBE ESPECIFICAÇÕES DOS PRODUTOS A SEREM PRODUZIDOS E FAZ O PROJETO
( ) RECEBE OS DESENHOS DOS PRODUTOS A SEREM PRODUZIDOS
( ) PARTICIPA DA FASE DE PROJETO NA SUBSIDIÁRIA JAPONESA

2.11-OS MATERIAIS NECESSÁRIOS À PRODUÇÃO DO PEDIDO SÃO FORNECIDOS PELA SUBSIDIÁRIA JAPONESA?
( )SIM
( )NÃO

SE NÃO, SUA EMPRESA É RESPONSÁVEL PELA:
( )COMPRA, DE ACORDO COM A ESPECIFICAÇÃO PELA SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( )ESPECIFICAÇÃO E COMPRA DE MATERIAIS

2.12-A SUBSIDIÁRIA JAPONESA INFORMA SOBRE SEU PLANO DE PRODUÇÃO OU COMPRAS COM ANTECEDÊNCIA?

( )SIM
( )NÃO
SE SIM, QUANTO TEMPO ANTES:
( ) 1 SEMANA
( ) 2 A 3 SEMANAS
( )1 MÊS
( )2 MESES
( )3 MESES
( ) OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

2.13-AS PERDAS CAUSADAS POR EVENTUAIS MUDANÇAS NO PLANO DE PRODUÇÃO DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA SÃO COMPENSADAS?
( )SIM
( )NÃO

2.14-QUAL A FREQUÊNCIA DE ENTREGAS PARA SUBSIDIÁRIA JAPONESA?

( )DIÁRIA
( )DUAS VEZES POR SEMANA
( )SEMANAL
( )MENSAL
( )NÃO TEM REGULARIDADE
( )OUTROS
(ESPECIFIQUE)_____

2.15-QUEM É RESPONSÁVEL FINAL PELA QUALIDADE DOS PRODUTOS?
( )SUA PRÓPRIA EMPRESA:
( )FAZENDO CONTROLE 100%
( )APLICANDO AUTOCONTROLE (EX: TQC) E AUDITORIAS
( )A SUBSIDIÁRIA JAPONESA:
( )FAZENDO CONTROLE 100% NOS PRODUTOS RECEBIDOS
( )FAZENDO CONTROLE POR AMOSTRAGEM
( )FAZENDO AUDITORIAS DE QUALIDADE
( )AMBAS

2.16-COM RELAÇÃO AS NORMAS ISO-9000 SUA EMPRESA:
( )NÃO FOI CERTIFICADA E NÃO TEM PLANOS PARA TAL
( )NÃO FOI CERTIFICADA, MAS ESTÁ EM VIAS DE SER
( )NÃO FOI CERTIFICADA, MAS ESTÁ SENDO PRESSIONADA PELA SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( )JÁ FOI CERTIFICADA

2.17-SUA EMPRESA RECEBE ALGUM TIPO DE ASSISTÊNCIA DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA?
( )SIM
( )NÃO
SE SIM, QUE TIPO DE ASSISTÊNCIA E COMO VOCÊ AVALIARIA A QUALIDADE DESSA ASSISTÊNCIA? (Use a escala de 1 a 5, sendo 5 a nota máxima. Marque NE se não existe o tipo de assistência citada)

( )ASSISTÊNCIA FINANCEIRA
( )ESCOLHA DE EQUIPAMENTO
( )ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAL
( )PROJETO DE PRODUTO
( )LAYOUT DA FÁBRICA
( )PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO
( )CONTROLE DE QUALIDADE
( )PLANEJAMENTO DE COMPRAS E ESTOQUE
( )GERENCIAMENTO DE PESSOAL
( ) MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

2.18-DE QUE FORMA SUA EMPRESA - RECEBE/RECEBEU ASSISTÊNCIA TECNOLÓGICA E GERENCIAL DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA?
( )TREINAMENTO NA SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( )TREINAMENTO NA MATRIZ JAPONESA
( )EQUIPE TÉCNICA ENVIADA DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA
( )RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES POR ESCRITO
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

2.19- HOUVE INCREMENTO NA ASSISTÊNCIA (FINANCEIRA, TECNOLÓGICA, QUALIDADE, ETC.) RECEBIDA DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA NOS ANOS RECENTES (PÓS 1995)?

( ) SIM

( ) NÃO

EM CASO AFIRMATIVO, ESPECIFIQUE EM QUE ÁREAS TEM HAVIDO MAIS ASSISTÊNCIA

_____

_

2.20-HOUVE ALGUMA MUDANÇA NO GERENCIAMENTO DE PESSOAL POR INFLUÊNCIA DA SUBSIDIÁRIA JAPONESA? SE SIM, QUE MUDANÇAS OCORRERAM?

	SIM	NAO	SE SIM, QUE MUDANÇAS
SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	( )	( )	( )MAIOR EXIGÊNCIA EDUCACIONAL ( )DOS TÉCNICOS ( )DOS SUPERVISORES ( )DOS OPERÁRIOS ( )SEM PARTICIPAÇÃO SINDICAL ( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____
PROGRAMADE TREINAMENTO	( )	( )	( )NO TRABALHO (ON THE JOB) ( )PROGRAMAS DE QUALIDADE ( )PROGRAMAS COMPORTAMENTAIS ( )TÉCNICO ( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____
BENEFÍCIOS	( )	( )	SE SIM, ESPECIFIQUE:_____ _____
CARREIRA	( )	( )	( )PROMOÇÃO COM BASE NA PERFORMANCE ( )PROMOÇÃO COM BASE NO TEMPO NA EMPRESA ( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____
PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	( )	( )	( )SUGESTÃO DOS FUNCIONÁRIOS ( )CCQ ( )GRUPOS DE MELHORIA
PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	( )	( )	( ) DOS GERENTES ( ) DOS FUNCIONÁRIOS

( )OUTROS (ESPECIFIQUE)
_____

2.21-QUAIS, OS BENEFÍCIOS PARA SUA EMPRESA EM FAZER NEGÓCIO COM SUBSIDIÁRIA JAPONESA? USE A ESCALA DE 1 A 5, SENDO 5 A NOTA MÁXIMA

( )AUMENTO DAS VENDAS
( )ESTABILIZAÇÃO DAS VENDAS
( )TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA
( )TRANSFERÊNCIA DE KNOW-HOW GERENCIAL
( )MELHORA DA IMAGEM DA EMPRESA
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

2.22-QUAIS OS PROBLEMAS QUANDO SE FAZ TRANSAÇÃO COM SUBSIDIÁRIA JAPONESA? USE A ESCALA DE 1 A 5, SENDO 5 A NOTA MÁXIMA

( )PRESSÃO POR REDUÇÃO DE PREÇO
( )PRESSÃO POR MELHORIA DE QUALIDADE DO PRODUTO
( )PRESÃO POR REDUÇÃO DOS PRAZOS DE ENTREGA
( )INSTABILIDADE NOS PEDIDOS DE PRODUÇÃO
( )PEDIDOS EM VOLUME PEQUENOS DEMAIS PARA SUA CAPACIDADE
( )MUITA DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO A MATRIZ JAPONESA
( )INSUFICIENTE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA
( )MÁ COMUNICAÇÃO
( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

2.23-SUA EMPRESA DESEJA MANTER NEGÓCIO COM A SUBSIDIÁRIA JAPONESA?

( )SIM
( )NÃO

3-SOBRE SUA TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÃO

3.1 - COMO SE ESTRUTURA O CORPO DE FUMCIONÁRIOS DE SUA EMPRESA?

	NÚM.
DIRETORES	_____
GERENTES	_____
ENGENHEIROS	_____
TÉCNICOS	_____
MESTRES E SUPERVISORES	_____
OPERÁRIOS QUALIFICADOS	_____
OPERÁRIOS SEMI-QUALIFICADOS	_____
OUTROS (ESPECIFIQUE)_____	

3.2-SUA EMPRESA TEM TIDO PROBLEMAS COM OS OPERÁRIOS?

( )SIM

( )NÃO

SE SIM, ASSINALE OS MAIS FREQUENTES

( )MÃO-DE-OBRA POUCO QUALIFICADA

( )ALTA ROTATIVIDADE

( )RECLAMAÇÕES POR AUMENTO DE SALÁRIO

( )ALTO ABSENTEÍSMO

( )NÃO ACEITAÇÃO DE HORA-EXTRA

( )SINDICATO FORTE

( )CUSTOS INDIRETOS (DIREITOS TRABALHISTAS)

( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

3.3-QUAL O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE SEUS TRABALHADORES DE FÁBRICA? (PORCENTAGEM DE DEMITIDOS EM RELAÇÃO AO NÚMERO TOTAL DE
FUNCIONARIOS)

1994 _____%

1995 _____%

1996 _____%

3.4-O QUE ESTÁ SENDO FEITO PARA MELHORAR A QUALIFICÃO DOS OPERÁRIOS?

( )TREINAMENTO NO TRABALHO (ON THE JOB)

( )CURSO DE TREINAMENTO INTERNO

( )CURSO DE TREINAMENTO EXTERNO

( )TREINAMENTO NAS INSTALAÇÕES DA EMPRESA DO PARCEIRO

( )PROGRAMA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

3.5-INDIQUE, SE POSSIVEL, O NÚMERO DE HORAS MÉDIAS DE TREINAMENTO POR FUNCIONÁRIO POR ANO EM SUA
EMPRESA:_____

_____

_

3.6-EXISTE ALGUM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OPERÁRIOS RECONTRATADOS?

( )NÃO HÁ PROGRAMA ESPECÍFICO

( )HÁ PROGRAMA FORMAL DE TREINAMENTO NO TRABALHO
DURAÇÃO DE _____ DIAS

( )ALÉM DO TREINAMENTO NO TRABALHO HÁ TAMBÉM FORA DELE
DURAÇÃO DE _____ DIAS

( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

3.7-QUE TIPO DE ATIVIDADE DE ENGENHARIA É GERALMENTE DESENVOLVIDA NA SUA EMPRESA E QUAL O NÚMERO DE ENGENHEIROS EM CADA ATIVIDADE?

( )ENGENHARIA DE PROCESSO _____ENGENHEIROS
( )ENGENHARIA DE PRODUTO _____ENGENHEIROS
( )ENGENHARIA DE QUALIDADE _____ENGENHEIROS
(..)ENGENHARIA DE PRODUÇÃO _____ENGENHEIROS
( )OUTRAS (ESPECIFIQUE)_____

3.8-ASSINALE A DISTRIBUIÇÃO DE IDADES DOS EQUIPAMENTOS DE SUA EMPRESA:

ANOS	QUANT.(PERCENTAGEM SOBRE A QUANTIDADE TOTAL)
0-5	_____%
5-10	_____%
10-25	_____%
+25	_____%

3.9-SUA EMPRESA POSSUI OS SEGUINTES TIPOS DE MÁQUINAS? SE SIM, INDIQUE A QUANTIDADE

( )MFCNC (MÁQUINA FERRAMENTA COM COMANDO NUMÉRICO COMPUTADORIZADO)_____
( )PLC (PROGRAMADOR LÓGICO CONTROLÁVEL)_____
( )CENTRO DE USINAGEM COM CNC_____
( )CAD/CAM_____
( )ROBÔ_____

3.10-SUA EMPRESA JÁ IMPORTOU TECNOLOGIA ATRAVÉS DE ACORDO COM ALGUMA EMPRESA ESTRANGEIRA?

( )SIM
( )NÃO

SE SIM, QUE TIPO DE TECNOLOGIA?

( )NOVOS PRODUTOS
( )SISTEMA DE PRODUÇÃO (LAYOUT, ETC.)
( )TECNOLOGIA RELACIONADA COM A OPERAÇÃO DO MAQUINÁRIO
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____
E DE QUAL PAIS?_____

3.11-SUA EMPRESA JÁ FOI RECOMPENSADA PELO RECONHECIMENTO DE SUA QUALIDADE?

( )SIM
( )NÃO
SE SIM, QUANDO?
E POR QUEM?_____

3.12-COMO O SENHOR AVALIARIA A QUALIDADE DE SEU PRODUTO?
( )BASTANTE COMPETITIVO, NÃO SÓ NO MERCADO INTERNO, COMO TAMBÉM NO MERCADO INTERNACIONAL
( )COMPETITIVO NO MERCADO INTERNO, MAS NÃO O SUFICIENTE PARA EXPORTAÇÃO
( )NECESSÁRIO SER APERFEIÇOADO, SE COMPARADO COM PRODUTO DE OUTRA EMPRESA DO SETOR
( )OUTROS (ESPECIFIQUE) _____

3.13-SUA EMPRESA ADOTA ALGUMA DAS TÉCNICAS JAPONESAS DE GESTÃO? E COMO ESTÁ SE SAINDO?

	nunca foi adotado	adotado mas abandonado	a ser adotado	foi adotado
TREINAMENTONOTRABALHO (ON THEJOB)	( )	( )	( )	( )
SISTEMA DE SUGESTÃO	( )	( )	( )	( )
LAYOUT CELULAR	( )	( )	( )	( )
JUST IN TIME / KANBAN	( )	( )	( )	( )
OPERÁRIOS POLIVALENTES	( )	( )	( )	( )
FREQUENTE ROTAÇÃO DE TAREFAS	( )	( )	( )	( )
TRABALHO EM GRUPO	( )	( )	( )	( )
AUTOCONTROLE (EX.TQC)	( )	( )	( )	( )
APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO (KAIZEN)	( )	( )	( )	( )
TPM (MANUTENÇÃO)	(..)	(..)	(..)	(..)
OUTROS (ESPECIFIQUE) _____	( )	( )	( )	( )

3.14-QUAL A PRINCIPAL FONTE DE INFORMAÇÃO SOBRE TECNOLOGIA? COMO VOCÊ OBTÉM INFORMAÇÕES SOBRE TÉCNICAS JAPONESAS DE GESTÃO? USE A ESCALA DE 1 A 5, SENDO 5 A NOTA MÁXIMA

FONTE	INFORMAÇÕES SOBRE TECNOLOGIA	INFORMAÇÕES SOBRE TÉCNICAS JAPONESAS
UNIVERSIDADE	( )	( )
CONSULTORIA	( )	( )
PARTICIPAÇÃO EM SEMINÁRIOS	( )	( )
FEIRAS, EXIBIÇÕES	( )	( )
REVISTAS ESPECIALIZADAS	( )	( )
OUTRAS EMPRESAS	( )	( )
OUTRAS EMPRESAS JAPONESAS	( )	( )
VIAGENS A PAÍSES ADIANTADOS	( )	( )
IMPORTAÇÃO DE AMOSTRAS DE PRODUTOS DE PAÍSES AVANÇADOS	( )	( )
LIVROS	( )	( )

OUTROS(ESPECIFIQUE)_____
_____

4-SEUS COMENTÁRIOS E OPINIÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO DO BRASIL

4.1-O SENHOR ACHA QUE AS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS ESTÃO CONTRIBUINDO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL?
( )SIM
( )NÃO
( )NÃO SABE
SE SIM, DE QUE FORMA(S) ELAS CONTRIBUEM?
( )AUMENTANDO RIQUEZA
( )AUMENTO DE EMPREGOS
( )ESTÍMULO À EXPORTAÇÃO
( )TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA
( )DESENVOLVIMENTO DE INDÚSTRIAS DE APOIO A OUTRAS INDÚSTRIAS
( )DESENVOLVIMENTO REGIONAL
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

4.2-QUAIS ESFORÇOS SÃO NECESSÁRIOS PARA AS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS PROMOVEREM A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA O BRASIL?

( )ADAPTAR MELHOR AS TECNOLOGIAS IMPORTADAS ÀS CONDIÇÕES BRASILEIRAS
( )SUBSTITUIR OS GERENTES JAPONESES POR BRASILEIROS
( )AUMENTAR O CONHECIMENTO DO IDIOMA PORTUGUÊS PELAS EQUIPES JAPONESAS
( )REFORÇAR OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS
( )ENVIAR EQUIPES E OPERÁRIOS BRASILEIROS ÀS MATRIZES JAPONESAS
( )FACILITAR O ACESSO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS À INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

4.3-QUAIS POLÍTICAS DEVERIAM SER TOMADAS PELO GOVERNO JAPONÊS AFIM DE PROMOVER A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA O BRASIL?

( )SUPORTE FINANCEIRO PARA FACILITAR O ACESSO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS À TECNOLOGIA
( )CRIAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CENTROS DE TREINAMENTO
( )CRIAÇÃO DE CENTROS DE TESTE E QUALIDADE
( )CRIAÇÃO DE CENTRO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA
( )PROMOVER O INVESTIMENTO DAS EMPRESAS JAPONESAS NO BRASIL
( )CRIAÇÃO DE FUNDOS PARA BRASILEIROS ESTUDAREM NO JAPÃO
( )OUTROS (ESPECIFIQUE)_____

4.4-VOCÊ NOTOU ALGUMA MUDANÇA RELEVANTE NO COMPORTAMENTO E NAS POLÍTICAS DAS SUBSIDIÁRIAS JAPONESAS NOS ANOS RECENTES (PÓS 1995)?

_____

_____

_____

_____

Referências Bibliográficas

ABO, T. (1994). **Hybrid Factory**: The Japanese Production System in the United States. Oxford University Press, 1994.

AOKI, M. (1988). **Information, Incentives and Bargaining Structure in the Japanese Economy**. Cambridge/New York: Cambridge University Press, 1988.

CORIAT, B (1991). **Pensar pelo Avesso**: O Modelo Japonês de Trabalho e Organização. Christian Bourgois Editeur AS, Paris, 1991.

DIAS, A. V. C. (1998). **Consórcio Modular e Condomínio Industrial**: elementos para análise de novas configurações produtivas na indústria automobilística. Dissertação de Mestrado – USP-POLI – 1998.

DUNNING, J. H. (1993). **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Wokingham, United Kingdom and Reading, Mass.: Addison Wesley.

_____ (1994). "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", in **Transnational Corporations**, vol. 3, n.1.

FLEURY, M. T., R. QUADROS CARVALHO e A. FLEURY, (1995). "The Role of Japanese Direct Investment in developing Countries: The case of Brazil", in IDE-Institute of Developing Economies (ed.) **The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries - Brasil, Mexico, Philipines**, IDE, Tokyo.

FLEURY, M. T. (1994). **Relações de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos** – mudanças e persistencia no sistema japones vis a vis o sistema brasileiro. (mimeo).

FLORIDA, K., KENNEY, M., (1995). **Transplanted Organizations**: the transfer of japanese industrial organization to the U.S. in American Sociological Review.

FRANCO, G. H. B., (1998). **Novos Caminhos do Desenvolvimento**. Depoimento à Comissão de Assuntos Econômicos do Senado Federal do Brasil, 17/06/98.

FRUIN, W. M., (1992). **The Japanese Enterprise System**: Competitive Strategies and Cooperative Structures, Oxford University Press, New York.

HUMPRHEY, J. (1995). Industrial Reorganization in Developing Countries: From Models to Trajectories, in **World Development**, Washington, v.23, n.1, p.1-6, jan.

_____ (1994). A gestão da mão-de-obra e os sistemas de produção no terceiro mundo, **Estudos Avançados**, São Paulo, vol.8, n.21, p.119-146.

IDE-Institute of Developing Economies (ed.) (1995). **The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries** - Brasil, Mexico, Philipines, IDE, Tokyo.

IDE-Institute of Developing Economies (ed.) (1994**). The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries** - India, Indonesia, Singapore, IDE, Tokyo.

DE-Institute of Developing Economies (ed.) (1993). **The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries** - Malasia, China, Korea, IDE, Tokyo.

IIDA, I (1984). **Pequena e Média Empresa no Japão**. Ed. Brasiliense AS, São Paulo, 1984.

MAIR, A. (1994). "Honda's Global Flexifactory Network" in **International Journal of Operations and Production Management**, v. 14, n.3.

MAIR, A. (1993). **Transplantation and Transformation of a Japanese Automotive Supplier Network**: Honda's North American Just-in-Time. Actes du GERPISA, n. 7, juil. 1993.

OCDE (1996). **International Direct Investment Statistics Yearbook, 1995**, OECD, Paris, 1995.

OSAWA, T. (1991). "Japanese multinationals and 1992", in B. Burgenmeir e J.L. Mucchielle (eds.) **Multinationals and Europe 1992** - Strategies for the future, Routedge, London and New York.

QUADROS CARVALHO, R., A. FLEURY, e M.T. Fleury (1996). "O papel das empresas subsidiárias japonesas no processo de desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira" in **Revista de Administração** - RAUSP, vol. 31, n. 3, 1996.

RACHID, A. (1994). "**O Brasil Imita o Japão? A Qualidade em Empresas de Autopeças**". Dissertação de Mestrado – UNICAMP-IG-DPCT. Campinas – São Paulo, janeiro, 1994.

RUIZ DURAN, C. (1995). "The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries: The case of Mexico", in IDE-Institute of Developing Economies (ed.) **The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries - Brasil, Mexico, Philipines**, IDE, Tokyo, 1995.

SALERNO, M., (199_). Modelo Japones, Trabalho Brasileiro. in HIRATA, H (org.) **Sobre o "Modelo Japones"** – Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho. ed. USP, São Paulo, 199_).

SCHONBERGER, R (1984). **Técnicas Industriais Japonesas**: Novas Lições Ocultas Sobre a Simplicidade. Pioneira, São Paulo, 1984.

SHIMOKAWA, K. (1998). Global Strategy and Global Sourcing in the World Auto Industry and Japanese Presence With Some Case Study of Mitsubishi Motors and Nippon Denso. **Actes du GERPISA**, n. 22, fév. 1998.

SOUZA, M. C. F.(1993). **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Tese de Doutoramento**. IE/UNICAMP,1993.

UNCTAD, DTCI (1993). **World Investment Report 1993**: Transnational Corporations and Integrated International Production. New York: United Nations. United Nations publication, Sales No. E.93.II.A.14.

WATANABE, S. (1995). "O modelo japonês: sua evolução e transferibilidade." in **Revista de Administração** - RAUSP, vol. 31, n. 3.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. (1990). **The machine that changed teh world**. New York, Rawson Associates, 1990.

YAMASHITA, S. *et alli* (1989). **A managerial consciousness survey on the Japanese-style management and technology transfer in Indonesia, Malaysia, Singapore and Thailand** (*in Japanese*), Nempô Keizaigaku. Economic Annals of the Faculty of Economics, Hiroshima University, mar. 1989.

YOSHIMORI, M. (1989). **As Empresas Japonesas.** Universidade hoje. Martins Fontes, outubro de 1989.

ZILBOVICIUS, M.; MARX, R. (1994). **A Organização do Trabalho em Grupos e o "Modelo Japonês"**. (Mimeo, 1994).

ZILBOVICIUS, M. (1997). Modelos para a Produção, Produção de Modelos: **Contribuição à Análise da Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês**. Tese de Doutoramento. USP-POLI, 1997.