



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA
RELATÓRIO FINAL DE MONOGRAFIA II

" INSERÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ESTRUTURA
INDUSTRIAL: O EXEMPLO DA SUBCONTRATAÇÃO NO JAPÃO "

Newton Wagatsuma Vilhena Granado

Orientadora: Dra Maria Carolina de A. F. de Souza
Banca: Miguel Juan Bacic

Campinas, julho de 1994

TCC/UNICAMP
G762i
IE/840

EDOC/IE

A meus pais, a quem
eu devo tudo e à
Patrícia com amor

ÍNDICE

	pág.
ÍNDICE.....	1
AGRADECIMENTOS.....	2
INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO 1 - Possíveis formas de inserção das pequenas e médias empresas na estrutura industrial....	5
1.1) Reestruturação industrial e desemprego : maior resistência das PMEs?.....	7
1.2) A heterogeneidade das PMEs.....	17
1.3) Inserção das PMEs na estrutura industrial.	18
CAPÍTULO 2 - Complementaridade grande empresa/PMEs : particular forma de inserção das PMEs. O exemplo da subcontratação no Japão.....	21
2.1) Relações entre grandes empresas e PMEs....	21
2.2) Complementaridade grandes empresas/PMEs no Japão.....	22
2.2.1) Desenvolvimento das PMEs no Japão.....	25
2.2.2) A subcontratação no Japão.....	29
CAPÍTULO 3 - Tendências recentes nas relações de subcontratação no Japão.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	51

AGRADECIMENTOS

É muito difícil citar nomes específicos, mas devo agradecer algumas pessoas que direta ou indiretamente colaboraram para a conclusão deste trabalho. Não só na conclusão deste trabalho mas também na conclusão do curso de economia. As primeiras pessoas que jamais eu esqueceria são aquelas da minha turma original. Obrigado por todas as horas de alegria que passei com vocês. Devo, antes de mais nada, agradecer ao Andrey, ao Felipe, ao Roberto e a Sandra pela companhia e pela amizade fiel. Aos novos camaradas Eric, Merê e Alê e à Débora e à Manu. Aos antigos camaradas Vicente, Marco Antônio e Ricardo. Agradeço também à Walkíria e Marcela e ao Bráulio, Rafael e Álvaro. Acho que posso consirerar todas essas pessoas como verdadeiros amigos.

Não poderia deixar de citar o pessoal do CEDOC, Ademir, Dôra e Célia pela ajuda nas consultas e pelos livros. O pessoal da secretaria, Alberto, Márcia, Cida, Edu e Heloysa pela ajuda nas horas de "aperto".

Devo agradecer ao SAE pelo apoio financeiro especialmente à professora Inês e à Luiza.

Por fim, Gostaria de agradecer a todos os professores da casa. Especialmente à Carol por tudo que fez por mim, aceitando ser banca e orientadora. Todos os créditos vão a ela. E gostaria de agradecer ao professor Bacic por ter aceitado ser minha banca. OBRIGADO.

INTRODUÇÃO

O objetivo desta monografia é o de investigar uma das formas típicas de inserção das pequenas empresas na estrutura industrial no atual contexto de reestruturação industrial. A pesquisa para o desenvolvimento do trabalho foi subdividida em três etapas. A primeira consistiu de pesquisa, seleção de textos e revisão bibliográfica sobre o tema PMEs e reestruturação industrial. Na segunda a pesquisa bibliográfica concentrou-se no particular caso das PMEs no processo de subcontratação no Japão. A terceira constou de pesquisa, síntese e análise de artigos ligados ao tema. Para esta fase, a fonte de pesquisa foi o jornal "The Nikkey Weekly" do Japão. Os resultados foram sistematizados em três capítulos, mostrando algumas tendências com relação às PMEs em uma situação de crise econômica e de mudanças estruturais, particularmente no que se refere à evolução e intensificação das relações de subcontratação como uma das formas de resposta aos impactos dessas mudanças.

O primeiro capítulo está voltado basicamente para a caracterização geral das pequenas e médias empresas e possíveis formas de inserção na estrutura industrial. Destaca-se a aparente resistência que essas empresas possuem em "épocas difíceis".

O segundo capítulo é mais específico. Trata da complementaridade do grande com o pequeno capital no contexto da economia japonesa. Mais ainda, trata do

particular sistema de interrelacionamento das empresas japonesas - sistema de subcontratação.

O terceiro capítulo apresenta uma síntese e os resultados do levantamento realizado no jornal "The Nikkey Weekly" enfocando a evolução recente da relação grandes/pequenas empresas. Pode-se observar e destacar algumas tendências com relação às PMEs, e alguns aspectos que irão diferenciar as empresas de maior potencial competitivo.

É preciso ter claro que, devido a processos históricos, a maioria das pequenas e médias empresas foram e ainda são dependentes das grandes empresas. Mas isso não significa que essas empresas enquanto segmento tendam a desaparecer, particularmente tendo-se em vista a funcionalidade enquanto complementares às grandes empresas e à estrutura industrial. As pequenas empresas são essenciais tanto ao mercado quanto às grandes empresas.

1. POSSÍVEIS FORMAS DE INSERÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) NA ESTRUTURA INDUSTRIAL

Este capítulo tem como objetivo a caracterização geral das PMEs e a discussão de seu possível papel no atual contexto de transformações das condições econômicas em nível mundial. Tendo em vista os efeitos dessas transformações sobre as PMEs, procura-se sintetizar os aspectos que conduzem à renovação do interesse sobre as PMEs, particularmente a partir de meados dos anos 70 ("re-emergência" das PMEs, e como vem sendo tratada na literatura especializada).

Um primeiro ponto a destacar diz respeito à questão da classificação das empresas por tamanho. A classificação pequena, média e grande empresa varia de país para país. Em alguns países (França por exemplo), prevalece a posição legal; em outros (Hungria por exemplo), o critério é a posição de posse; na Alemanha, o referencial para a classificação é a distinção firmas industriais/firmas artesanais; no Japão a classificação privilegia a posição firmas independentes/firmas subordinadas.

A classificação a ser adotada neste trabalho, por seu caráter mais geral, é da OECD onde estabelece:

* pequena empresa - menos de 100 empregados;

* média empresa - de 100 a 499 empregados;

* grande empresa - mais de 500 empregados.

A relação entre empresas de tamanhos diferentes é um dos pontos importantes deste trabalho. Essas relações interempresas que vêm se intensificando nos últimos anos, faz parte de uma das soluções encontradas pelas empresas significando uma maior divisão do trabalho, no atual contexto de um movimento de fragmentação das empresas (em geral as maiores, mas não somente elas). Nesse movimento podem ser destacadas as seguintes tendências:

- descentralização da produção em plantas menores mas sobre a mesma propriedade;
- desintegração da produção em unidades menores e independentes em termos de propriedade, administração e responsabilidade. Há somente vínculos de dependência com a "empresa mãe";
- transferência das responsabilidades de propriedade para empresas menores, mas mantendo o fluxo de receitas para a "empresa mãe". Um exemplo é o sistema de franquias e o de licenciamento da produção.

Essa integração interempresas visa entre outras coisas, agilizar e ampliar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pelas oscilações

dos mercados. Com isso, essas empresas ganham em flexibilidade e diminuem seus custos operacionais.

1.1 Reestruturação Industrial e Desemprego: Maior Resistência das PMEs ?

Em geral, a literatura econômica que tem tratado de estudar o desempenho das PMEs nos anos recentes tem privilegiado pontos que dizem respeito a: capacidade de estimular a atividade econômica; geração de novos empregos; aumento da competitividade industrial; criação e adoção de inovações tecnológicas¹.

A partir do início dos anos 70, uma crise intensa se abateu sobre as economias capitalistas avançadas gerando um longo período de "turbulência". A reação e o ajuste das grandes empresas às dificuldades econômicas contribuíram para aumentar o desemprego em quase todos os países capitalistas avançados. É justamente da análise dos dados sobre a evolução do desemprego que surge uma das vertentes explicativas sobre a posição das PMEs nesse contexto.

No que se refere ao emprego, os dados parecem indicar que as PMEs têm maior resistência em épocas de crise quando comparadas com as grandes empresas, inclusive mostrando um bom desempenho econômico. Ou seja,

¹ Esta parte do trabalho baseia-se principalmente na leitura de Sengenberger, 1991

proporcionalmente as PMEs tendem a desempregar menos trabalhadores. Após a década de 80, as PMEs teriam criado a maior parte dos novos empregos em vários dos países afetados pela crise. Além disso, observa-se no início dos anos 80, um grande crescimento no número de trabalhadores em pequenas firmas.

Ou seja, enquanto grandes empresas diminuiam o número de trabalhadores em suas plantas, tanto em função das inovações quanto em função da crise, as PMEs teriam aumentado (ou preservado) o número de trabalhadores absorvendo parte dessa mão-de-obra desempregada ou contribuindo para não ampliar a taxa de desemprego.

Trabalho da OECD concluído em 1985, observou que em muitos dos países membros havia uma tendência em direção à concentração de trabalhadores em pequenas firmas, o que poderia ser a justificativa de uma mudança na estrutura industrial ou na composição setorial (OECD, 1985, p80).

Por outro lado, ressalta-se na literatura que, nos anos recentes, uma parcela crescente das PMEs, por suas características, puderam ampliar o potencial de inovação, de competitividade e de flexibilidade. Isso ampliaria sua possível capacidade no que se refere ao crescimento do emprego.

Importante estudo empírico da OECD revelou que, recentemente, tem havido um incremento no total de empregados nas pequenas firmas proveniente de um aumento dos custos nas grandes empresas. As grandes empresas adotam estratégias de contenção dos gastos inclusive a partir da redução dos custos variáveis. Significa por exemplo que podem haver reduções na folha de pagamentos com reduções do número de trabalhadores. Mas o incremento do número de trabalhadores em pequenas firmas varia de país para país e conforme cada setor.

No quadro 1, observa-se um tipo de comportamento do emprego na pequena empresa que segue um modelo característico. No final dos anos 60 e começo dos anos 70, o emprego é declinante. Após a década de 70, no início dos anos 80, há uma reversão deste quadro com aumento do emprego nas pequenas empresas. O acréscimo no emprego em pequenas empresas coincide com perdas de emprego na grande empresa. A média empresa praticamente se manteve estável no tocante à porcentagem de empregos.

Essa tendência com relação à mudança da porcentagem de empregados nas empresas verifica-se em todos os países desenvolvidos. A mudança na composição setorial do emprego foi, em parte, resultado de uma longa crise que se abateu sobre as economias capitalistas. A partir dessa crise, as grandes empresas procuraram se proteger com

QUADRO 1 — PORCENTAGEM DE EMPREGO POR TAMANHO DE EMPRESA (TOTAL DA ECONOMIA)

JAPÃO	1959	1965	1968	1971	1974	1977	1979	1982	1985
Pequenas (1)	46,7	43,8	45,0	45,5	46,5	48,3	49,3	48,8	
Pequenas (2)				53,3	54,4	56,9	57,3	56,6	55,7
Pequena e Média(1)(5)	54,6	53,7	55,0	55,9	57,0	58,9	60,2	60,0	
Pequena e Média (2)				70,0	70,4	72,7	73,6	73,1	73,0
EUA	1958	1963	1967	1972	1977	1982			
Pequenas	41,3	39,9	39,9	41,3	40,1	45,7			
Pequena e Média	55,1	52,9	53,2	53,5	52,5	58,7			
ALEMANHA (RF)	1967	1975	1981	1970					
Pequena (3)	57,8	47,6	40,4	37,9					
Pequena (4)	72,9	61,5	54,9	52,3					
Pequena e Média (4)	72,9	61,5	54,9	52,3					
Pequena e Média (6)	86,2	76,0	70,4	68,8					
ITÁLIA	1951	1961	1971	1981					
Pequena	60,2	63,5	61,6	69,3					
Pequena e Média	73,0	77,1	74,4	81,5					

NOTAS: Pequena Empresa: menos de 100 empregados
 Pequena e Média Empresa: menos de 500 empregados
 (1) Basic Survey of Employment Structure
 (2) Annual Report of the Labour Force Survey
 (3) 1 - 49 empregados; (4) 1 - 199 empregados
 (5) 0 - 299 empregados; (6) 1 - 999 empregados

Fonte: Sengenberger, 1991, p10

redução dos níveis de atividade e redução do número de trabalhadores. Devido ao tamanho de suas plantas, as grandes empresas que depararam com contração nos níveis de atividade, tiveram aumentos na capacidade ociosa e grande acumulação de estoques. Isso, por sua vez, contribuiu para o aumento do número de trabalhadores desempregados.

A resposta à crise das grandes empresas e o crescimento do número de trabalhadores sem emprego facilitaram uma abertura na economia para o aparecimento de vários pequenos empreendimentos.

Os dados do quadro 2 mostram uma mudança do tipo de distribuição do emprego nas empresas manufatureiras. Deve-se notar que a mudança para a pequena empresa não é um efeito meramente composicional. Pela análise dos dados, é possível notar que há uma variação significativa no tipo de estrutura de manufaturados entre os vários países.

QUADRO 2 : PORCENTAGEM DE EMPREGO POR TIPO DE EMPRESA (INDUSTRIA MANUFATUREIRA)

PAÍS	ANO	< 20	21-99	100-499	500+
EUA	1982	17,6		12,7	69,7
Alemanha (RF) (1)	1983		16,0	27,8	59,2
Japão	1983	27,8 ⁽²⁾	19,3 ⁽³⁾	19,6	33,3
Itália	1981	33,7	21,8	18,5	26,0

NOTAS: (1) Não há dados para empresas com menos de 20 empregados; (2) 1-29 empregados; (3) 30-99 empregados.

Fonte: Sengenberger, 1991, p11

Os dados referentes ao Japão são significativos a esse respeito. "Os mais recentes dados sobre o Japão revelam um declínio modesto na porcentagem de emprego da pequena empresa manufatureira durante a última recessão". (Sengenberger, 1987, p.11). Ou seja, todos os tipos de empresas tiveram um declínio na porcentagem de emprego no setor manufatureiro, mas a pequena empresa suportou melhor a recessão. Os impactos sobre as PMEs foram menores.

Assim, se o emprego declina na grande empresa, mas em simultâneo verifica-se crescimento do estoque de capital para manter a produção constante, é óbvio que se tem um desenvolvimento diferente da organização industrial. Mas se há sinais de que a produção na grande empresa não é constante em função do acréscimo do estoque de capital, emprego declinante na grande empresa significa mudança na produção para pequenas firmas.

Essa tendência pode ser verificada somente quando há crise nas economias capitalistas. Deve-se apontar, no entanto, é que se há crescimento na porcentagem do número de trabalhadores nas grandes empresas, não necessariamente a porcentagem de empregados nas pequenas empresas deve declinar. O que se questiona, é que há um precedente histórico evidenciando que o crescimento da porcentagem de emprego na pequena firma é um produto de tempos de crise.

Na literatura econômica sobre o tema é ressaltada uma tendência cíclica para os dados de

porcentagem de empregados em pequenas firmas. A década de 50 tem os níveis de emprego em pequenas firmas comparáveis aos níveis de emprego em pequenas firmas de metade da década de 70 e início da década de 80. Na década de 60 esses níveis caem aproximadamente 10%. No início da década de 70 há uma recuperação significativa. No final da década de 70 os níveis de emprego em pequenas firmas se igualam à década de 50. No início da década de 80 esses níveis ultrapassam os níveis da década de 50.

Especificamente no que se refere à geração de empregos, Birch [1987] afirma que 88% do trabalho líquido criado estava nas empresas com até 20 empregados, e pequenas empresas com menos de 100 empregados foram consideradas essencialmente como todas criadoras de trabalho líquido. Mas estas pequenas empresas estavam mais propensas a falirem, enquanto grandes empresas estavam menos propensas a falirem, mas mais propensas a contratarem. Por isso, as grandes empresas são também grandes contribuidoras na geração de trabalho. Mas a taxa de falência nas pequenas empresas é bem maior do que nas grandes empresas.

Ponto adicional é destacado em outro trabalho de Dunne, Roberts e Samuelson, [1987]:

"A questão relevante, ..., não é se pequenas plantas bem sucedidas têm taxas mais rápidas de crescimento do emprego, mas se sua taxa de crescimento é grande o

suficiente para compensar sua taxa de desgaste". [Dunne et al, 1987, p.32].

Apesar das pequenas firmas terem gerado muitos empregos em porcentagem, muitas delas foram fechadas ou faliram. É por isso que as pequenas firmas tem uma grande porcentagem de criação de trabalho líquido. Essa criação de empregos se dá tanto em épocas de crise como em épocas prósperas do desenvolvimento da economia. Os empregos criados, no entanto, se mostram visíveis e tendem a permanecer mais estáveis nas épocas prósperas. Devido a alta rotatividade de PMEs na economia, a criação de empregos obedece a um ciclo.

As PMEs deveriam ter, provavelmente, particular força relativa em relação às taxas de criação de emprego durante um crescimento pobre da macroeconomia. Ou seja, tanto criação de emprego como permanência de empregados nas PMEs podem ser analisadas através de ciclos.

Quando se compara a grande com a pequena empresa no tocante a salários e condições de trabalho, estes sempre foram, e historicamente têm sido, inferiores nas pequenas empresas. Às vezes, considerando-se um período igual de horas trabalhadas, a média salarial em uma grande empresa pode chegar ao dobro da média salarial em uma pequena empresa. Pequenas firmas pagam salários abaixo da média em relação às grandes empresas.

QUADRO 3: MÉDIA DE SALÁRIO POR TIPO DE EMPRESA EM PORCENTAGEM

		Tipo de empresa por número de trabalhadores				
País	Ano	5-29	30-99	100-499	500+	
Japão(1)	1965	65,9	78,3	86,7	100,0	
	1970	64,9	76,2	85,8	100,0	
	1975	64,9	75,6	86,2	100,0	
	1980	61,7	72,7	83,6	100,0	
	1984	59,3	70,0	83,4	100,0	
EUA(2)		20-99	100-249	250-499	500-999	1000+
	1974	70,6	71,1	73,2	80,3	100,0
	1976	69,4	70,6	72,0	79,9	100,0
	1978	65,8	67,7	70,3	78,3	100,0
	1980	66,2	68,5	71,4	79,6	100,0
	1982	65,1	68,2	70,8	78,6	100,0
	1984	62,9	65,6	68,9	77,1	100,0

NOTAS: (1) Média mensal de salário recebido pelos empregos regulares em todas indústrias exceto serviços;

(2) Média de pagamento anual por empregado em estabelecimentos manufatureiros.

Fonte: Sengenberger, 1991, p34

De acordo com o quadro 3, pode-se observar uma evolução salarial nos casos do Japão e dos EUA segundo o tipo de empresa. Essa evolução mostra claramente uma queda da média salarial nas PMEs.

Com relação às condições de trabalho, a comparação mais usada internacionalmente tem como referência as horas de trabalho. Nas firmas japonesas, os empregados das pequenas firmas trabalham mais do que os empregados das grandes firmas, mas esta diferença está diminuindo nos anos recentes. De acordo com o quadro 4 a seguir, os dados mostram que enquanto o total de horas trabalhadas declina de 1970 a 1984 para todos os trabalhadores de todos os tipos de empresa, para a pequena empresa esse declínio foi significativamente maior.

QUADRO 4 - HORAS TRABALHADAS POR MÊS POR TIPO DE EMPRESA

JAPÃO - TOTAL DE HORAS TRABALHADAS POR MÊS, EM TODAS INDÚSTRIAS.						
TIPO	1970	1973	1975	1980	1984	
5 - 29	195,9	190,1	182,7	184,5	182,9	
30 - 99	187,8	183,3	175,5	177,8	177,5	
100 - 499	186,3	182,0	171,9	174,2	175,2	
500 +	185,4	179,8	166,6	174,4	176,1	

Fonte: Sengenberger, 1991, p39

1.2 A Heterogeneidade das PMEs

Um ponto importante diz respeito à heterogeneidade das PMEs. De um lado existem as empresas que utilizam em suas atividades basicamente mão-de-obra, mostrando alto índice de rotatividade dessa mão-de-obra. Por serem pouco inovativas, têm grandes possibilidades de serem expulsas do mercado, daí o alto índice de rotatividade dessas empresas.

De outro lado, existem as empresas altamente flexíveis, inovadoras e independentes que utilizam mão-de-obra qualificada, bem treinada, polivalente e bem remunerada. Por serem competitivas, essas empresas têm estratégias competitivas voltadas para a qualidade e a diferenciação de produtos. Suas atividades exigem grande conhecimento técnico, portanto as vantagens competitivas derivam de uma tecnologia centrada no capital humano.

Há uma tendência no mercado em que cada vez mais, as primeiras PMEs diminuam o seu número e que as segundas, por serem altamente competitivas permaneçam no mercado e até cheguem a aumentar o seu número. Ou seja, as PMEs que investirem em trabalho qualificado e bem remunerado poderão ser competitivas.

1.3 Inserção das PME's na Estrutura Industrial

A condição de pequena empresa é inerente à sua estrutura devido a descontinuidade, a assimetria e ao diferencial de vantagens. Raramente a PME se tornará uma grande empresa, seja pelo fator economia de escala, seja pelo fator de acesso às fontes de financiamento.

Por possuírem pequeno porte de capital, as PME's têm menos facilidade de acesso a créditos e menores possibilidades de obtenção de financiamentos. Segundo Steindl, "a condição financeira da pequena empresa e o conseqüente alto custo dos empréstimos são influenciados pelas economias de escala no próprio processo de produção (ou distribuição). É justamente porque o tamanho pequeno representa uma desvantagem técnica que as pequenas empresas têm de suplementar o capital próprio recorrendo a empréstimos de curto prazo em condições desfavoráveis" (Steindl, 1945, p20)

Grandes empresas têm acesso a tecnologias mais modernas e vantagens provenientes da pesquisa industrial, ao contrário das PME's que, devido ao alto custo, não se beneficiam de inovações ou pesquisas.

No tocante ao financiamento dos investimentos, as PME's o fazem, na maioria das vezes, com recursos próprios pois os custos desse financiamento são muito onerosos. Daí decorre a alta taxa de rotatividade no segmento das pequenas empresas. Devido a isso, há a

configuração de "uma organização industrial caracterizada pelo corte estrutural - pequenas, médias e grandes empresas -, com marcado diferencial de vantagens e, por decorrência, de margens e taxas de lucro, segundo o porte de empresas"(Souza,1993,p8). Pode-se entender daí, a assimetria em favor das grandes empresas.

As condições adversas para as pequenas empresas não geram um caráter de total submissão com relação às grandes empresas. As características e a funcionalidade das PMEs à estrutura industrial e às grandes empresas leva a uma convivência "pacífica" mas desigual entre as empresas de tamanhos diferentes.

A existência contínua de PMEs em alguns segmentos de mercado podem ser explicadas pela dificuldade e pelo custo de eliminação para as grandes empresas. Ou pode também ser explicado como prova de que uma indústria não está promovendo o monopólio. Pode também ser explicado através do sistema de subcontratação, onde a grande empresa depende de uma ou várias fornecedoras.

Existem casos onde as PMEs são facilmente elimináveis e casos onde as PMEs conseguem reunir condições de maior resistência às ofensivas das grandes empresas. No primeiro caso, são "produtoras marginais", representam grande parcela do mercado e obtém apenas lucros normais. No segundo caso, embora marginais no sentido de terem maior custo, podem obter lucros acima do normal, o que lhes dá maior resistência à ofensiva das grandes empresas.

Considerando-se os dois casos acima, a dinâmica, as funções, o desempenho e a sobrevivência e acumulação de capital das PME's estão vinculados ao processo de acumulação e à estratégia das grandes empresas em relação a investimento do capital por elas gerado.

Um último ponto sobre a inserção de PME's na estrutura industrial diz respeito à complementaridade. Nesse caso, o desempenho das PME's está intimamente relacionado às necessidades das grandes empresas. Pode-se configurar como um sistema de subcontratação claro onde contratantes e contratados se relacionam por intermédio de acordos mútuos. Essa relação pode trazer vantagens em termos de modernização e produtividade.

2. COMPLEMENTARIDADE GRANDE EMPRESA/PMEs : PARTICULAR FORMA DE INSERÇÃO DAS PMEs. O EXEMPLO DA SUBCONTRATAÇÃO NO JAPÃO

O objetivo deste capítulo é focalizar a articulação pequenas/grandes empresas como uma particular forma de inserção das PMEs na estrutura industrial. O referencial básico da análise está centrado nas relações de subcontratação que caracterizam a economia japonesa.

2.1. A Relação entre Grandes Empresas e PMEs

A relação entre grandes empresas e as PMEs dá condições de inserção das PMEs no mercado. Esse relacionamento entre empresas de tamanhos diferentes, é parte integrante da estrutura industrial; a literatura aponta para sua intensificação no bojo do processo de reestruturação industrial. Quanto mais avançado estiver esse processo, mais interligadas tendem a estar as empresas. As alianças interempresas, muitas vezes podem ser duradouras mas não existe uma regra específica. Podem ter um prazo de duração predeterminado ou não. E podem também acabar em fusão.

Segundo Tavares (1991), são três os pontos que deveriam nortear essa ligação: i) as perdas dos tempos difíceis e os ganhos dos tempos de prosperidade devem ser compartilhados; ii) a repartição de perdas e ganhos deve

obedecer a uma hierarquia onde as pequenas e médias empresas são reconhecidamente as mais fracas. Isto é, as pequenas e médias sofrerão mais nos tempos difíceis e ganharão menos em tempos bons, mas, de forma alguma, serão abandonadas no primeiro caso, e excluídas no segundo; iii) em épocas recessivas, as grandes empresas auxiliarão as suas subsidiárias e afiliadas que estiverem com dificuldades.

O importante para se guardar desse sistema de alianças, é que se ele funcionar o resultado será uma grande racionalidade aditiva baseada na flexibilidade. Assim, os processos de ajuste são menos conflitivos e menos incertos, incorporando à economia um alto grau de competitividade.

Na medida em que os riscos caem, a competitividade aumenta criando na estrutura econômica uma dinâmica maior. A combinação entre competição e cooperação permite que o sistema funcione num patamar mais elevado de eficiência e produtividade.

2.2. Complementaridade Grandes Empresas/PMEs no Japão

Apesar de todo o dinamismo e da contribuição à economia japonesa, apenas 10% das PME's conseguem completar 10 anos de existência. Ou seja, ao acentuado número de pequenas e médias empresas associa-se uma alta rotatividade, apesar da política de promoção, por parte do governo, a essas empresas no sentido de dar apoio financeiro e gerencial a partir de programas e de diretrizes.

Verifica-se, em síntese, alta rotatividade das pequenas e médias empresas com alta concentração de capital na economia japonesa. De fato, dois aspectos (rotatividade-concentração) de um mesmo processo, o de evolução de um complexo sistema industrial, que recentemente foi afetado pela crise de "bolha especulativa", em grande parte resultado da forte inter-relação setor financeiro/setor industrial.

Nesse sentido Iida (1984), afirma que o importante não é somente a sobrevivência por si só das pequenas e médias empresas japonesas, mas sim a concorrência direta em um mesmo mercado entre os quais convivem os oligopólios e os grandes conglomerados.

A alta rotatividade das pequenas e médias empresas em relação à sobrevivência e o convívio delas com os grandes oligopólios é explicada através da "análise da difusão desigual do progresso técnico intra e inter setorial que resulta, além da hierarquia do desenvolvimento tecnológico manifesto na dicotomia de setores tradicionais e dinâmicos, em diferenças significativas no processo de acumulação" (Rattner, 1984:9). Essas empresas dependem mais de facilidades creditícias do que propriamente das estruturas de mercado.

Entretanto, esse processo de rotatividade das pequenas e médias empresas associa-se ao nascimento de um conjunto de pequenas e médias empresas mais estruturadas, mais modernas e com acesso a melhores tecnologias, porém,

subordinadas e controladas pelos grandes conglomerados. Essa relação das pequenas e médias empresas com os grandes conglomerados se dá nos setores mais dinâmicos da economia.

O processo de internacionalização da produção, comércio e finanças, conjuntamente com a expansão dos grandes conglomerados a nível mundial e o fortalecimento dos mesmos, produz a quase completa subordinação das pequenas e médias empresas ao grande capital. O momento histórico pelo qual passaram as economias em um intenso processo de internacionalização, requer que as pequenas e médias empresas tentem adaptar-se ao ritmo mais dinâmico do sistema - com o risco de desaparecerem - mudando suas estruturas organizacionais e localização e adaptando a tecnologia e a natureza de seus produtos.

"É na apreensão da dinâmica do capital, em seus movimentos de centralização e dispersão, que se tornam compreensíveis os fenômenos de surgimento, desaparecimento, dissolução e reaparecimento das pequenas e médias unidades produtivas" (Rattner, 1984:10).

O problema que se coloca, porém, no âmbito da questão da sobrevivência ou não das pequenas e médias empresas, não é acerca da competitividade diante do grande capital, mas sim acerca da obtenção de taxas de lucros extraordinárias em níveis comparáveis aos dos grandes conglomerados. Assim, a relação das pequenas e médias empresas (como expressão do pequeno capital) com o grande

capital é de dependência e subordinação mesmo em situações de maior proteção e apoio.

Segundo o White Paper of Japan (1992), existem 6,48 milhões de PMEs no Japão que somam 99,1% de todas empresas japonesas. Há cerca de 43,4 milhões de trabalhadores empregados nas PMEs. De 54,8 milhões de trabalhadores japoneses, 79,2% estão empregados nas PMEs. Para as PMEs, os cinco anos (1986-1991) que precederam a crise, os serviços das indústrias cresceram 6,9% quando comparados aos 0,6% de todos os anos anteriores. Durante o mesmo período, a taxa de negócios que foram fechados ou faliram permaneceu em 4% enquanto que a taxa de novos negócios abertos caiu para menos de 4%. Ou seja, havia uma tendência à queda da presença das firmas ou dos negócios na economia japonesa. E isso variou a vitalidade da economia japonesa.

2.2.1. Desenvolvimento das PMEs no Japão

Segundo Koichi(1994), o desenvolvimento das PMEs é dividido em três períodos: recuperação pós-guerra (1945 a 1954); grande crescimento (1955 a 1972); e crescimento estável (1973 até o presente).

Os anos posteriores à II guerra foram marcados pela escassez de alimentos, pela falta de energia e materiais industriais e inflação cada vez mais alta. Este

ciclo vicioso foi quebrado quando a produção teve papel prioritário e os recursos escassos foram concentrados pesadamente na produção de carvão, aço e fertilizantes químicos. Os recursos limitados foram alocados para as grandes indústrias, concentrando-os, fazendo com que as expectativas de recuperação fossem mais altas. Nesse período, as PMEs foram deixadas à margem, pois não eram prioritárias.

A explosão da guerra da Coreia em 1950, deu um impulso significativo à economia japonesa através de uma demanda especial. Mas um entrave, deixou PMEs ainda em depressão. Passado o ano de 1950, as grandes companhias decidiram diversificar produção para reduzir custos e suprimir falta de capital e trabalho e minimizar riscos cíclicos. Assim, a necessidade de subcontratações cresceu, especialmente no processo e montagem industrial. Houve, com isso, uma proliferação de subcontratações favorecendo as PMEs.

Em 1955, a economia japonesa entrou em um período de grande crescimento, com recuperação das atividades econômicas e queda de inflação. Mas o gap entre a grande e a pequena empresa era considerado improdutivo em relação a salário, tecnologia e capacidade de autofinanciamento. A própria estrutura das PMEs estava ultrapassada, num sistema de empresas famílias e fazendeiros. Surgiu, no Japão, uma economia dual onde havia discrepância entre salários e tecnologia.

A partir de 1960, período de grande crescimento econômico, o rendimento per capita no Japão aproximou-se das nações mais desenvolvidas. As exportações aumentaram e a economia se internacionalizava através de mais importação e menos restrições de capitais. O reaquecimento da economia gerou aumento da demanda doméstica e subsequente necessidade para incrementos da capacidade ofertada, o que significava aumentos de investimentos em capital em racionalização e economias de trabalho. Portanto, as discrepâncias entre a grande e a pequena empresa começaram a diminuir. Também, aumentos na especialização e avanços na produção tecnológica permitiram a algumas empresas subcontratadas especialização em certas partes da produção.

O avanço tecnológico e a diversificação da demanda resultaram na proliferação de diversos tipos de produtos, máquinas e suas partes, processos mais complicados de manufaturas e finalmente uma forte necessidade de subcontratados. Houve uma intensificação de competição através de qualidade e preço, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, significando que as empresas teriam que dinamizar e racionalizar seus processos manufatureiros, intensificar a divisão do trabalho e passar algumas funções à subcontratados. Como resultado, subcontratados estariam crescendo constantemente criando uma estrutura em forma de pirâmide com várias camadas onde a empresa grande estaria no topo.

A primeira crise do petróleo em 1973, fez com que o grande crescimento do período anterior se estabilizasse, entrando no último período, que se costuma chamar de crescimento estável. Esse período foi marcado pelo aumento da competição internacional em preços e qualidades impostos pelos NIC's (Newly Industrialized Countries) não somente nas suas áreas de razoável domínio, têxtil e indústria leve, mas também em maquinaria e indústria pesada. Este período, foi também de diversificado crescimento do comércio friccional entre Japão, EUA e os países europeus desde a introdução de taxas de juros flexíveis para o yen.

As rápidas inovações em informação e tecnologia permitiram um grande uso de informação pelas PMEs. Em resposta ao crescimento da demanda por parte de consumidores cada vez mais exigentes e bens cada vez mais diversificados, as empresas mudaram da produção simples para pequenos e variados lotes de produção. Essas empresas investiram em flexibilização da produção, conferindo-lhes alto grau de competitividade. As estratégias competitivas se baseavam no progresso técnico, na qualidade e na diferenciação de produtos.

Além disso, algumas PMEs enfrentaram os problemas do aumento dos preços do petróleo e da energia no primeiro e segundo choque do petróleo gerando aumento dos gastos da empresa.

Um acordo criado em 1985 (Plaza Accord) que resultou na valorização do yen, contribuiu para o aparecimento de grande recessão no ano subsequente, o que levou a um consenso de que o caminho do crescimento econômico no Japão é a geração de demanda doméstica. Esse acordo foi concebido pelo governo japonês como uma das formas de se enfrentar a crise que ameaçava as economias capitalistas. Após 1986, a economia japonesa viveu um grande boom econômico. Depois de algum tempo, descobriu-se que o boom foi causado pela economia de bolha. Mas um eventual colapso levou a economia à atual recessão, que começou em 1991 e que castigou severamente às PMEs.

2.2.2. A Subcontratação no Japão

Na economia japonesa as PMEs ocupam um papel importante, derivado especificamente da relação grandes/pequenas empresas. Na medida em que são subcontratadas, precisam manter um alto nível competitivo. Além disso, devem ser muito eficientes para que não estejam vulneráveis às grandes empresas ou concorrentes.

Este ponto merece destaque, pois diz respeito a relação envolvendo PMEs com os grandes conglomerados industriais. Essa relação de subordinação das PMEs é traduzido no sistema de subcontratação. O caso particular da economia japonesa se torna claro quando se estuda os grandes conglomerados japoneses - os *Keiretsu*. Os keiretsu são um

dos resultantes das reformas econômicas impostas ao governo japonês após a II Guerra Mundial. Surgiram através da tentativa de desestruturação dos *zaibatsu*, que eram empresas familiares parecidas com os cartéis econômicos. Devido à sua força e o seu tamanho, se transformaram nos atuais conglomerados no bojo de um novo sistema industrial. A força física foi suplantada pela energia mental. O esforço individual foi resumido em sinergia coletiva. A produção em massa ("Fordismo") foi substituída pela produção diversificada e flexível ("Toyotismo"), e o mercado em massa pelos nichos de mercado.

Essa transformação industrial foi a resposta que os grandes conglomerados tiveram para a falta de recursos naturais domésticos e a ausência de competitividade a nível internacional. Reestruturaram a indústria com o desenvolvimento de recursos humanos e internacionalizaram a produção.

Mas o contexto de crise econômica, imprimiu uma necessidade de ajustes por parte das empresas japonesas. Um dos resultados desses ajustes foram as práticas de subcontratação das grandes empresas. Essas práticas surgiram através da oportunidade de redução dos custos via transferência das atividades produtivas para as PMEs. E justamente a relação de subcontratação no interior dos Keiretsu que será analisada.

Existem três formas de Keiretsu: o horizontal ou financeiro, o vertical ou industrial e o de distribuição.

O Keiretsu horizontal é basicamente formado por grandes bancos privados japoneses como peças centrais nos grupos financeiros. Esses bancos nos núcleos dos grupos financeiros não assumem políticas similares exceto quando promovem uma violenta competitividade. São seis grandes grupos financeiros que englobam grandes companhias como filiadas. Geralmente, o número de membros do grupo varia de 25 até 50. Estas empresas recebem apoio, principalmente financeiro, e devem acatar às ordens dos gerentes do grupo financeiro em relação à estratégia adotada. Não existe um controle rígido adotado acerca das estratégias, somente uma grande coordenação geral de políticas de ajuda entre as firmas envolvidas. Em 1990, os seis grupos tinham 163 grandes companhias filiadas, representando 17% de todo capital industrial, 13% do total de ativos e 16% do total de vendas de todas as firmas domésticas do Japão (Japan Fair Trade Commission, 1992). Considerando-se todas as firmas envolvidas com os Keiretsu horizontais, somando-se subcontratadas, subsidiárias e afiliadas, chega-se a um total de 12.000 empresas. Há uma malha de relações entre firmas de um mesmo Keiretsu e firmas de outros Keiretsu. Transações intragrupo servem para troca de informações adquiridas, o que é vital para a economia japonesa e principalmente para a sobrevivência dos conglomerados.

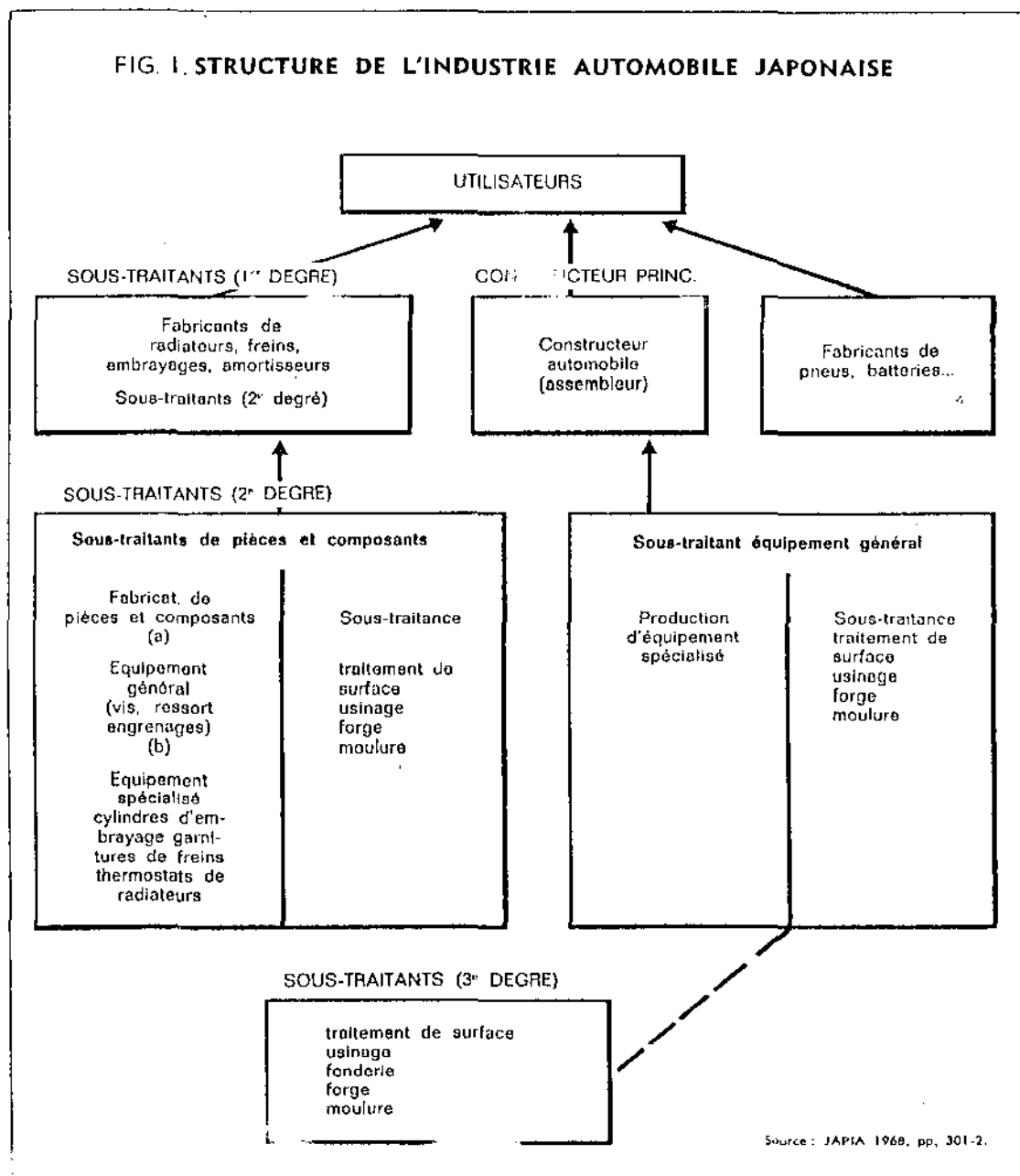
Os Keiretsu verticais são numerosos "grupos industriais" nos quais o fortalecimento de relações mútuas são os traços característicos dos anos 80 e 90. A

característica básica desses Keiretsu é o grande grau de complementaridade das grandes empresas com as PMEs. Quando uma nova linha de produtos é lançada, as grandes empresas só se preocupam em acionar suas subsidiárias e afiliadas. Mantém-se uma funcionalidade maior do que se fosse criar uma nova estrutura produtiva. Afora isso, a mão-de-obra das subcontratadas geralmente é treinada e qualificada, o que pode significar economia de custos para as grandes empresas. Em manufatura, construção e serviços o relacionamento das grandes empresas com as PMEs obedece a uma hierarquia, onde a grande companhia limita as transações para as subcontratadas primárias, as subcontratadas primárias para as secundárias e assim por diante formando o que pode ser chamado de "uma cascata de subcontratação"(Magaud,1981). O propósito desta pirâmide (Ver figura a seguir para o caso da indústria automobilística) é o de aproveitar o máximo o que cada firma pode produzir de melhor, aumentando, a partir da identificação e aproveitamento das sinergias, o potencial competitivo do grupo como um todo.

Por fim, o Keiretsu de distribuição é um caso especial que envolve o consumidor final atingido pelos setores elétrico, de cosméticos e de automóveis. O objetivo é o de controle de preços. Mas esta prática é atualmente muito combatida pela expansão das lojas de desconto.

Nesse contexto, o termo Keiretsu tem pouco significado técnico, talvez indicando uma dimensão vertical diferente de integração. Esse sistema industrial impõe ao

FIG. 1. STRUCTURE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE JAPONAISE



* Fonte: Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1980

mercado uma severa competição, onde poucas empresas estrangeiras conseguiram penetrar. Mesmo assim, o relacionamento entre as firmas através de laços mútuos

coexistem com uma enorme competitividade. O núcleo do sistema industrial japonês tem barreiras montadas sobre informações, e não sobre barreiras institucionais. Logo, novas inovações em informações e tecnologias podem penetrar no sistema.

No Japão, as empresas competem e cooperam simultaneamente tendo como resultado uma intensificação da competitividade. É uma contradição apenas aparente: estratégias competitivas somadas a estruturas cooperativas. Essas estratégias levam em conta o valor da confiança entre grandes firmas e as firmas subcontratadas, sem o qual o fluxo vital de informações não é possível. Esse fluxo de informações que passam pelas firmas secundárias e primárias e chegam às grandes empresas não são feitos através de acordos formais e sim através de laços de ajuda mútua. Isso caracteriza a peculiaridade do sistema japonês. E não somente isso; dá dinamismo à concorrência entre grandes firmas.

"Confiança não é somente uma norma social; é também uma vantagem em que pessoas investem para interesse próprio"(Sako,1992). Essa confiança inspira um forte espírito coletivo que suporta a rivalidade japonesa e intensifica-a. Justamente essa confiança mútua que gera a relação de complementaridade e dependência entre ambas partes - grandes empresas e PMEs.

No Japão, as estratégias das empresas buscam aumentar a competitividade a partir da flexibilização da

produção num contexto de modernização crescente das relações interempresas. Esse processo vem evoluindo desde meados da década de 50.

As práticas de subcontratação das grandes empresas inicialmente surgiram, como é usual, a partir da identificação de oportunidades de redução dos custos, via transferência das atividades produtivas para as pequenas e médias empresas. Essa prática que se dava basicamente no setor produtivo tinha como principal "motor", a mão-de-obra barata oriunda da superpopulação rural. As pequenas e médias empresas contratavam mão-de-obra barata, e tinham financiamento para aquisição de máquinas e matérias-primas que, basicamente, provinham das grandes empresas. Ou seja, a relação das pequenas e médias empresas era de uma completa dependência pois, tanto a produção quanto o financiamento e abastecimento, eram interligados ao grande capital.

A solidificação e o caráter estrutural que assumem esses arranjos indicam que os objetivos iniciais (redução de custos) foram agregados ao reconhecimento de que pequenas e grandes empresas articuladas em uma grande rede de interdependência e cooperação podem potencializar os resultados em termos de competitividade do conglomerado e, por essa via, da estrutura industrial como um todo.

As relações entre grandes empresas e pequenas empresas fornecedoras contam com o apoio do governo japonês que procura criar vantagens competitivas para as grandes empresas e para a indústria japonesa como um todo

contribuindo para a formação de uma grande e eficiente malha de fornecedoras especializadas.

Há por parte do governo, uma política de apoio e cooperação através de política financeira e tributária favorável às pequenas e médias empresas e através de leis de importação garantido a realização da produção interna.

No âmbito de gerência financeira, tanto o governo federal quanto o governo estadual, tem se empenhado em aperfeiçoar o sistema cooperativo de pequenas e médias empresas. Nas associações de pequenos negócios, consultores especializados -pagos pelo governo- estão para dar gerenciamento e orientação sobre a organização e a operação de cooperativas.

Mais recentemente, o governo japonês lançou um pacote anti-recessão da ordem de 85 bilhões de dólares, dos quais 10% eram voltados às pequenas e médias empresas.

Outro item importante a saber diz respeito às fornecedoras. As fornecedoras fazem parte do processo produtivo ou fabricam componentes para as "empresas mãe". A interação entre "empresas mãe" e fornecedoras estimula a otimização dessa relação que implica em aumento da flexibilidade das empresas e da coordenação de estratégias conjuntas. Assim, facilitam melhoria em produtos e processos. Segundo Souza (1993), "Isso pressupunha constante diálogo e colaboração entre contratantes e subcontratados".

O ambiente para os negócios das PMEs entrou numa fase de recessão no final de 1991 depois de cinco anos de "boom". A quebra do sistema de bolha abalou o sistema financeiro e gerou pressões sobre os grupos empresariais. Esta deterioração foi sentida desde as grandes corporações até os pequenos negócios. Isto levou grandes corporações a se reestruturarem afetando diretamente as PMEs subcontratadas. Com o processo de intrenacionalização seguido da crise, rompem-se padrões históricos de subcontratação, conduzindo, inclusive, ao surgimento de novas formas contratuais na economia japonesa.

A partir de 1992, a economia japonesa começou a experimentar os primeiros sinais de desaceleração das atividades. A economia de "bolha" (bubble) mostrava sinais de desarticulação, atingindo todos os setores da economia.

A crise pela qual a economia mundial vem passando nos últimos anos, acentua uma tendência na economia japonesa em relação a profundas mudanças estruturais, como transnacionalização das suas grandes empresas e aumento dos investimentos externos.

Com a queda nas exportações japonesas em consequência do aumento das barreiras protecionistas dos outros países, que anulam uma tentativa de penetração dos produtos japoneses nos seus mercados internos, ocorre um respectivo aumento dos investimentos -no exterior- em bens de capital por parte das empresas japonesas de grande porte. Isso estimula a transnacionalização dos grandes

conglomerados através de filiais, escritórios ou representantes estabelecidos nos centros econômico-financeiros do mundo.

Internamente, a economia japonesa foi internacionalizada de modo que pudesse acompanhar o ritmo de mudanças estruturais dos últimos anos.

As PMEs que sempre foram peças importantes da indústria japonesa foram atingidas pela quebra do sistema de bolha. Às pequenas e médias empresas também se impõe o desafio de acompanhar as mudanças estruturais ocorridas no âmbito internacional. Algumas passaram a investir no exterior a níveis significativos.

As PMEs foram as mais afetadas pela recessão, por isso, deve encarar os problemas estruturais e selecionar uma direção de crescimento de longo prazo como uma empresa independente. Um desafio será melhorar as condições de trabalho e desenvolver recursos humanos através de redução das horas de trabalho, investimentos em racionalização da produção e revisão das relações de parceria. Ou seja, suas mudanças serão necessárias a nível de gerência para que a empresa seja mais atrativa e garanta uma força de trabalho estável.

Nessas circunstâncias, a sobrevivência das PMEs exigirá um grande esforço. Esse esforço certamente envolverá o desenvolvimento de recursos humanos e melhoria no ambiente de trabalho; melhorias na posição internacional

da firma, e acordos globais em relação aos problemas ambientais.

Outro desafio será o de tratar a crescente internacionalização e globalização produtiva. Muitas mudanças nas bases produtivas estão ocorrendo nos países mais avançados mas o Japão, em face disto, tem declinado seus investimentos no exterior desde 1989.

As PMEs deveriam se esforçar em contornar a crise interna da economia e as inovações externas. Com planos de longo prazo, incluindo expansão no mercado interno e externo, aliando-se a parceiros do mesmo ramo e mesmo mercado, desenvolvendo recursos humanos e ajustando operações internas para melhor responder às atividades globais.

Um desafio muito importante é responder às mudanças na estrutura industrial. A recessão gerou uma mudança nas empresas novas e nas subcontratadas no sentido de reorganização industrial.

Por outro lado, as pequenas empresas detêm um importante papel na economia japonesa pela forte complementaridade grandes empresas/PMEs, particularmente na indústria manufatureira. Se a crise afeta de alguma forma essa articulação, às PMEs impõem-se o desafio da modernização e da busca da diversificação seja de clientes/articulação com companhias de outras áreas seja de ramos de atividades o que permitirá estabelecer uma base de negócios mais independentes.

Um último ponto a ser tratado neste capítulo, diz respeito às características das relações trabalhistas nas firmas japonesas no que diz respeito a treinamento, salário, ascensão e responsabilidade na empresa.

Entretanto, as relações trabalhistas nas pequenas e médias empresas não são idênticas às vigentes nos grandes conglomerados.

De modo geral, no sistema de emprego no Japão, nota-se duas importantes características: vitalicidade e senioridade. Quando é contratado, o empregado novato recebe um cargo baixo (se não o mais baixo) com um salário também baixo, compatível com a função dele. À medida que o tempo de trabalho aumenta, o salário aumenta juntamente com as promoções de cargos. Ou seja, o empregado tem aumentos de salários periódicos. O salário, então, depende do tempo de trabalho e tem pouca relação quanto ao cargo ou grau de responsabilidade. Se possível, a firma vai manter esse trabalhador, trabalhando com ela, ao longo de toda sua vida profissional conforme um grau de hierarquização. Mesmo após receber sua aposentadoria, dado o intenso grau de relacionamento firma-indivíduo, o "empregado" continua trabalhando para a firma, usualmente na função de conselheiro. Essa medida elimina a competição vertical por posição, na medida em que um trabalhador não pode ser promovido a uma posição acima do seu superior.

Quando houver uma inovação tecnológica, o trabalhador que tiver o seu cargo ameaçado, é remanejado a

um outro cargo tendo duas consequências básicas: os trabalhadores não se opõem às inovações e a firma pode aproveitar melhor esta inovação através da melhoria de eficiência e de competitividade.

Com relação a treinamento, o trabalhador é preparado de modo a conhecer todos os processos produtivos da empresa e assim estar apto a exercer qualquer função. Ou seja, há uma rotatividade periódica dos empregados nas diversas funções da firma.

Some-se a este fato, um forte senso coletivo de responsabilidade fazendo com que o empregado possa sugerir para a melhoria de qualidade dos produtos ou para elevar a produtividade no processo de trabalho.

Nas FMEs há uma maior dependência em relação aos empregados que trabalham parte do expediente, como horas extras e trabalhos temporários. Na grande empresa isso não ocorre, pois tanto a empresa quanto os trabalhadores tem mais estabilidade.

3. TENDÊNCIAS RECENTES NAS RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO NO JAPÃO

Neste capítulo apresenta-se a síntese de levantamento realizado no jornal *The Nikkei Weekly*, especializado em assuntos econômicos. Procurou-se pesquisar assuntos relevantes ao tema deste trabalho ordenando-os de acordo com os seguintes critérios, procurando captar o esforço de adaptação, por parte das pequenas e médias empresas, às mudanças estruturais em termos de estratégia e formas de gestão:

- práticas de subcontratação e terceirização, com mudanças nas formas de articulação com os grandes conglomerados ("KEIRETSU");
- capacidade de produzir e/ou incorporar inovações tecnológicas, com respectivo aumento da produtividade e o aumento da utilização da automação.

A pesquisa feita nos jornais engloba o período do início de 1992 até o início de 1993. Esse período embora relativamente curto, permite observar algumas tendências do período com relação aos desdobramentos da crise e sua influência sobre as pequenas e médias empresas japonesas. Mais ainda: o período mostra uma tendência com relação às estratégias que as pequenas e médias empresas assumiram.

Foram selecionados 28 artigos do jornal "The Nikkey Weekly" dentre os quais, 20 artigos são relevantes para este estudo.

O quadro abaixo permite uma melhor visualização dos temas encontrados e sua relação com a porcentagem total:

Assunto	No. de Artigos	% do Total
Falência/sobrevivência	6	30%
Mão-de-obra	5	25%
Globalização	3	15%
Subcontratação	2	10%
Produtividade	2	10%
"Keiretsu"	1	5%
Mão-de-obra feminina	1	5%

Com base neste breve "inventário", pode-se notar que o assunto que mais aparece, diz respeito à falência/sobrevivência das pequenas e médias empresas japonesas. Conforme artigo publicado em 25/01/92, 17.465 pequenas e médias empresas entrevistadas, 22,9% afirmaram estar enfrentando dificuldades em seus negócios. Ainda mais: em 1991, as pequenas e médias empresas japonesas tiveram um recorde em aumento de dívidas e falências. O total de dívidas subiu em 329,6% em relação ao mesmo período de 1991, e o número de falências aumentou 76,3%.

Apesar desse quadro desfavorável, algumas empresas pequenas estão tentando diversificar a base de seus consumidores, aumentar a produtividade através da automação, intensificar o recrutamento de trabalhadores temporários e

tentar reduzir os efeitos negativos da interligação estrutural que têm com os grandes conglomerados ("Keiretsu") como forma de aumentar as oportunidades de crescimento e assim diminuir o impacto da crise (artigos de 15/02; 30/05 e 18/06 de 1992).

Outro aspecto que deve ser ressaltado, diz respeito à tendência à globalização das empresas japonesas. Embora o Japão seja uma economia de oligopólios que tem, historicamente, uma forte presença de pequenas e médias empresas, recentemente com a internacionalização, as empresas japonesas buscam esquemas de subcontratação no exterior. Essas empresas, geralmente de grande porte, importam peças de suas subsidiárias estabelecidas em outros países. A justificativa apoia-se na "satisfação da demanda e menor custo do trabalho pela alocação da produção em uma planta mais apropriada" (artigo inicialmente publicado no jornal "The Nihon Keizai Shimbun" e posteriormente transcrito ao jornal "The Wikeky Weekly" em 18/01/92). Outra face do mesmo processo de globalização, diz respeito à internacionalização da produção. É o caso da Sony Corp., que pretende padronizar um sistema usado pela empresa somente no Japão. Com isso, pretende garantir uma melhor oferta de componentes e materiais como forma de baixar custos e aumentar a qualidade dos produtos ("The Nikkey Weekly", 18/01/92).

Os artigos selecionados com relação ao tema subcontratação parecem indicar que há uma tendência à diminuição dessas relações. Por ora, essas relações mantêm-se vitais, mas as companhias subcontratadas procuram novos clientes buscando ampliar a base de seus produtos de forma a se tornarem mais independentes, tanto com relação aos clientes - ampliar o número - quanto em relação à alteração na linha de produtos - deixando de serem subcontratadas.

A leitura dos artigos permite observar também a importância da automação como forma de aumentar qualidade e diminuir custos. Devido ao avanço da automação nas pequenas e médias empresas, a firma não precisa empregar, por muito tempo, o caro trabalho especializado. As máquinas modernas são de fácil manuseio e sua utilização requer pouco treinamento especializado. "Sem a automação, pequenas companhias (...) não seriam capazes de sobreviver", afirma Hisashi Fukagawa, dono de uma pequena empresa produtora de peças para telefones e computador. Das 26 pessoas empregadas em sua fábrica, somente 6 pessoas são especializadas. Mas, nem todas as empresas pequenas tem condições de introduzir robôs em suas plantas devido ao alto custo (artigo de 22/02/92).

Ao ler um artigo sobre produção flexível em massa na indústria japonesa, teve-se a impressão de que se tratava de uma revolução na técnica de produção, durante a década de 80. Somente ao aprofundar a leitura, é que se confirma a produção flexível como uma estratégia em si, da

empresa em geral. Sustenta-se três bases para este sistema: a sincronização da produção, eliminação de desperdícios e o melhoramento contínuo.

A aplicabilidade desse sistema varia de indústria para indústria sendo portanto aceitável a nível de pequena e média empresa.

No que se refere à questão em si das pequenas e médias empresas japonesas, se é possível apreender uma definição diferente da analisada anteriormente (por tamanho, por número de empregados) a partir da Lei Básica de Pequenos Negócios. Segundo essa lei, dando exemplos, no setor manufatureiro, pequenas e médias empresas são empresas com capital de 100 milhões de ienes ou menos, ou que empregam 300 pessoas ou menos. Então, se uma empresa tem um capital com mais de 100 milhões de ienes, mas que emprega menos de 300 pessoas, é definida como pequena e média empresa.

No Japão, a maioria das políticas direcionadas às pequenas e médias empresas são implementadas baseadas nestas definições acima.

Quando se analisa o número de negócios do setor manufatureiro, vê-se que as PMEs têm representado grande e praticamente estável parcela na década de 80, resultando uma mudança resultado de uma mudança dinâmica com relação ao setor das PMEs.

Todos os anos, novos negócios nascem, enquanto outros declinam. Por exemplo, PME com um desenvolvimento de uma sofisticada tecnologia estão nascendo nas indústrias de tecnologia intensiva, enquanto que outras PMEs estão perdendo margem de competitividade contra importados tais como produtos têxteis; todos os anos empresas abandonam negócios nessa área.

Nesse sentido, as PMEs tem contribuído para a mudança dinâmica na estrutura industrial da economia japonesa como um todo. Segundo Kodomo, professor da Harvard University, "grandes negócios (Keiretsu) freqüentemente produzem idéias que o pequeno (PME) põem em uso prático". Assim, os Keiretsu podem ser vistos como um caminho eficiente à transferência de tecnologia.

Além disso, há várias PMEs que continuavam a manter um crescimento. Das mais de 1.872 pequenas corporações que têm suas ações listadas na bolsa de valores de Tokyo em outubro de 1992, 843 foram estabelecidas antes de 1945 e tem tido sucesso para continuar o crescimento.

No Japão, a economia é freqüentemente comparada à estrutura de um castelo japonês, da idade feudal. A completa segurança do castelo necessita de uma completa segurança nas pedras do alicerce. O alicerce tem que ser feito de grandes, médias e pequenas pedras. Se nesse alicerce faltarem médias e pequenas pedras, será frágil e não poderá se sustentar o castelo em cima das pedras. Da mesma forma, a economia japonesa tem tido grande sucesso

sustentado pela estrutura sólida das PME e das microempresas.

Um fenômeno muito comum às PMEs é a proporção de subcontratadas. Em 1987, cerca de 56% de todas PME eram companhias subcontratadas na indústria manufatureira. Companhias subcontratadas são empresas que fabricam partes componentes que serão montadas ou processadas pelas grandes companhias para fazerem o produto final. As companhias subcontratadas em grande parte dependem das grandes companhias. Contudo, a performance dos seus negócios são facilmente afetadas pelas flutuações das grandes companhias. No processamento e montagem das indústrias de aparelhos eletrônicos, automóveis e maquinarias, a proporção é bem grande. Por exemplo, na maquinaria de transporte, a proporção é de quase 50% em 1987.

Recentemente, as relações entre companhias subcontratadas e grandes companhias tiveram grandes mudanças. Até os anos 70, a maioria das PME subcontratadas tinham uma posição inferior de subordinação mais acentuada com relação às grandes empresas. Elas não tinham grandes recursos como dinheiro, talento de trabalhadores específicos e tecnologias que são necessárias para a modernização administrativa.

Nos anos recentes, as PMEs subcontratadas têm aumentado o poder de barganha nas negociações com as grandes companhias. Algumas PME tem tido sucesso em conseguir o estado-das-artes tecnológico sem ajuda das grandes

indústrias. Essas PME podem produzir grande parte dos valores dos produtos que são importantes e indispensáveis componentes à grande indústria.

Apesar do fato de que as PME japonesas têm sucesso em aumentar a produtividade do trabalho pela instalação de sofisticadas máquinas introduzindo uma margem à frente da tecnologia convencional, adaptando seus conhecimentos acumulados através da experiência de novas técnicas de produção, e assim por diante, um amplo diferencial entre PME e grande empresa ainda existe hoje. Por exemplo, em 1990, o diferencial de salários era de 59%, a produtividade do trabalho era 48% e a proporção capital-trabalho era de 31%. Isso significa que as PME no Japão adotam trabalho intensivo na técnica de produção. Mas o ponto crucial é que há ainda um grande diferencial de salários.

Existem inúmeras razões para isso. Uma delas é que no Japão existem tantas PME dentro de cada indústria que o mercado é muito competitivo para que se perceba a diferença.

Outra razão é que as PMEs tem uma posição muito fraca para negociar com a grande empresa, especialmente quando PMEs são empresas subcontratadas. As companhias subcontratadas são algumas vezes obrigadas a cortarem seus preços de venda a fim de satisfazerem as exigências das grandes empresas.

Uma terceira razão é que as PME's dependem mais dos empregados que trabalham parte do expediente, como horas extras e trabalho temporário, do que a grande empresa. Então, superficialmente, o salário por trabalhador é mais baixo que a grande empresa.

Portanto, pode-se concluir que a relação entre PME e o grande conglomerado tem se confirmado através do sistema de subcontratação. Apesar disso, submissão do pequeno negócio frente ao grande capital não se mostra tão acentuada como há alguns anos. As técnicas aplicadas para a melhoria da produtividade são um ponto básico de estratégia das PME's. A melhoria de salários aos empregados tem se tornado uma constante. E por fim, a inserção da PME se torna peça fundamental para o bom funcionamento de uma indústria, haja visto o exemplo citado do setor manufatureiro.

BIBLIOGRAFIA

- IIDA, I. (1984) *Pequena e Média Empresa no Japão*. São Paulo : Editora Brasiliense.
- FERRO, J.R. (1990) Aprendendo com o "Ohnoísmo", (Produção flexível em massa): Lições para o Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- JOURNAL OF JAPANESE TRADE AND INDUSTRY. Dezembro-1993 Janeiro, abril e maio-1994. Tokyo.
- KATO, H.I.; MIYAZAKI, S.Y.M. & SUGO, A.I. (1992) Mão-de-obra do Brasil para o Japão: aspectos econômicos e impactos nas empresas do fenômeno Dekassegui. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- KATO, K. (1993) Financing Schemes for Small and Medium-size Enterprises in Japan. *SBFC of Japan*. Tokyo
- MAGAUD, J. Une Cascade de Sous Traitance. *Revue Française de Gestion*, nov-dec 1981. Paris
- KITI - SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AGENCY (1989,1990,1991) *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. Tokyo.
- ODAKA, K. Le rôle des PMI dans les Développement des Industries Automobiles. *Revue Française de Gestion* septembre-octobre 1980. Paris.
- SCHWARTZ, G. *Japão de Olhos Abertos*. São Paulo: Nobel 1990.
- SENGENBERGER, W. & LOVENAN, G. (1990) Economic and Social Reorganisation in the Small and Medium-Sized Enterprise sector. In: *The Re-Emergence of Small Enterprises Industrial Restructuring in Industrialised Countries*. Geneva: ILO

- SOUZA, M.C.A.F. (1992) A Especialização Flexível e as Pequenas e Médias Empresas (PMEs): algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel. *Ensaios FEE*. Porto Alegre.
- SOUZA, M.C.A.F. (1993) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Campinas, IE/UNICAMP (Dissertação de Doutorado).
- TAVARES, M.C.; TORRES FILHO, E.T. & BURLAMAQUI, L. (1991) *Japão: Um Caso Exemplar de Capitalismo Organizado*. Brasília, IPEA/CEPAL.
- THE NIKKEY WEEKLY JOURNAL (1992 a 1993). Tokyo.
- WATANABE, S. (1991) *Microeletronics, Automation and Employment in the Automobile Industry*. New York.