

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

## OS VALORES JAPONESES E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO CULTURAL CORPORATIVO BRASILEIRO

Matheus Gonzaga Teles\*

**Resumo:** O Japão, país milenar, assume relacionamentos com o Brasil desde o ano de 1895 (Tratado de Amizade, Comércio e Navegação) nas mais diversas esferas. Porém, a imigração de japoneses ao Brasil processa-se alguns anos mais tarde, em 1908. As relações comerciais e de investimento, em especial as industriais, têm início nos anos de 1970 com a implantação da Sharp no polo da Zona Franca de Manaus. Este trabalho destaca e discute as principais contribuições e perspectivas trazidas pelos japoneses à cultura corporativa brasileira. A partir dessas relações empresariais, corporativas, valores como cultura organizacional, disciplina, planejamento e controle impactam diversos setores da sociedade empresarial brasileira. Como resultado disso, houve uma substancial melhora em diversos setores da cadeia logística brasileira e um enorme ganho de produtividade trazido e empreendido pelas multinacionais japonesas. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica do tipo qualitativa, recorrendo à literatura especializada sobre o tema. Dentre as principais conclusões encontradas, tem-se que o Japão foi vital na modernização tecnológica e logística da indústria brasileira.

**Palavras-chave:** controle, disciplina, planejamento, qualidade.

**Abstract:** Japan, millennial country, assumes relationships with Brazil since 1895 (Treaty of Friendship, Commerce and Navigation) in several areas. However, the Japanese immigration in Brazil happens some years later in 1908. The investment and commercial relations, in special the industrial ones, begin in the 1970s with Sharp installation in Manaus Free Zone. This paper highlights and discusses the main contributions and perspectives brought by Japanese to the Brazilian corporative culture. From these business and corporative relations, values as organizational culture, discipline, planning, and control impact several sectors of Brazilian business society. As a result, there was a substantial improvement in several sectors of Brazilian logistics supply chain and a huge gain in productivity brought and made by Japanese multinationals. The methodology used was bibliographic research based upon qualitative data on specific literature about the theme. Among the main conclusions discovered, Japan was vital on the logistics and technological modernization of the Brazilian industry.

**Keywords:** control, discipline, planning, quality.

### Introdução

O Japão, país milenar e de tradições aguerridas, teve e ainda tem importantes relações econômicas com o Brasil. Por outro lado, o contingente populacional de imigrantes e seus descendentes não é tão expressivo, cerca de 2 milhões de pessoas. Sousa (2010) destaca que a pouca participação dos japoneses na formação cultural brasileira é parte da distância cultural

---

\* Egresso do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Ilhéus, Bahia, Brasil. Email: gonzagamatheusax@gmail.com.

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

entre os países. O autor ainda afirma que tal fator deve-se à *marginalização* dos japoneses e de seus descendentes no período da Segunda Guerra Mundial, o que pode ter resultado em um abismo cultural entre os dois países. Tal fato ocorreu porque, à época, o Japão tornou-se inimigo declarado dos Estados Unidos, país do qual o Brasil era aliado de guerra, e como política de combate, o Japão foi rechaçado, uma vez que fazia parte do lado contrário, o Eixo, e assim, romperam-se todas as relações possíveis.

Entretanto, se observado o seu legado empresarial, econômico, filosófico e cultural, há de se perceber notáveis marcas no Comportamento Cultural Corporativo Brasileiro.

Os primeiros investimentos foram originados por causa dos primeiros imigrantes. Como era uma política estratégica do governo japonês, esses investimentos eram totalmente incentivados pelo mesmo e, em outros momentos, eram direcionados somente por empresas de entidades privadas. No Japão, o interesse pelos padrões ocidentais de cultura, somado às rígidas condições socioeconômicas para uma parcela considerável da população, alimentava em muitos o sonho de *fazer a América*. Isso se deve ao fato de terem um território bastante acidentado e pobre em recursos naturais, o que acarretava escassez e conflitos em seu sistema produtivo (NUNES, 2008).

Deve ser mencionado o fato de que essas empresas que vinham para o Brasil compravam lotes de terra para distribuir aos imigrantes, além de encarregarem-se da instrução técnica, educacional e comercial, o que beneficiava o saber intelectual desses, as técnicas de cultivo e o setor de exportações dessas empresas. (OHNO, 2008)

Embora os investimentos japoneses tenham sido importantes em sua origem, os estudiosos destacam que o maior volume de investimentos processou-se na *segunda onda*, a qual foi totalmente focada e direcionada para o polo da Zona Franca de Manaus.

Em uma síntese, os investimentos foram gerados em três importantes ondas:

A primeira onda culmina com a industrialização brasileira promovida por Juscelino Kubitschek, na década de 1950, na qual destacam-se bancos, *traders* e filiações, a exemplo das seguintes empresas: Pesca Tayo, Canetas Pilot, Ajinomoto, Usiminas (OHNO, 2008; SOUSA, 2010).

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

A segunda onda ocorreu durante o *milagre econômico brasileiro*<sup>1</sup> do regime militar de 1964. A estimativa do governo brasileiro é que houve cerca de 500 empresas nipônicas que adentraram em solo brasileiro. Durante esta fase, mais especificamente no ano quinquênio de 1968 a 1973, o PIB brasileiro alcançou o exímio patamar de 11% (OHNO, 2008).

A terceira onda, caracterizada como o retorno de muitas delas. Devido às décadas perdidas de 1980 e 1990<sup>2</sup>, muitas delas fugiram do país. Com a intensificação do plano Real, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – conhecidos pelo acrônimo BRICs, usado para enfatizar a associação das cinco maiores economias emergentes do globo terrestre - e em face de alguns outros fatores, a exemplo de investimentos, sentiram-se estimuladas para voltar a investir no país. Caracterizada como a menos expressiva das três, no sentido do volume dos recursos, porém, notável pelo fato das empresas adotarem estratégias claras e definidas de investimento (UEHARA, 2008).

### **Abordagem teórico-metodológica**

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica do tipo qualitativa-quantitativa constituída principalmente de livros e artigos científicos, incluindo também outras formas de publicação, tais como os relatórios governamentais nipo-brasileiros específicos que contém dados minuciosos sobre o perfil das empresas e suas áreas de atuação, além dos artigos de jornais e revistas eletrônicas dirigidos ao público em geral.

### **Implantação das Indústrias e Matéria-Prima**

O Japão, país que até o século XIX era considerado feudal, decide romper seu isolamento com o mundo. Para isso, o imperador da época, Meiji, decide investir em

---

<sup>1</sup> Esta expressão foi usada pelos economistas da época como Celso Furtado e Luiz Carlos Bresser G. Pereira para descrever e enfatizar os altos índices de desempenho econômico brasileiro durante o período do regime militar. (FIORI, 2009).

<sup>2</sup>Uehara (2008) relembra que este termo foi cunhado pelos mesmos economistas acima e por seus contemporâneos para poder descrever a apatia e a letargia econômica dos pífios índices de desempenho econômico do período.

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

técnicos japoneses e diversos estudantes, decidindo enviá-los ao exterior para aperfeiçoamento e aprendizagem de técnicas industriais. Assim, nascia a indústria japonesa, não tão potente quanto a norte-americana e a europeia, mas que acompanha o movimento da primeira onda industrial. Grosso modo, tal investimento cooperou para que, no futuro, o Japão pudesse se tornar uma potência industrial. Esses investimentos iniciais partem de famílias de nobres japoneses, as quais dão origem aos grandes conglomerados como a Suzuki, Toyota, Sony e a Yamaha (OHNO, 2008; SOUSA, 2010).

Passados os anos iniciais da era Meiji, final do século XIX, tem-se início o século XX, e o Japão, assim como a Alemanha e outros mercados, corre para alcançar fontes de matérias-primas. No afã de conseguirem sempre mais, acabam entrando em longas e sequenciadas disputas, a primordial foi no campo econômico, a saber, na disputa por matérias-primas. Com o intuito de eliminar concorrentes e conseguir acesso fácil a esses territórios, as potências entram em conflito e desencadeiam os dois maiores conflitos armados de que a humanidade tem notícia: as duas Grandes Guerras (JOBSON; NELSON, 2009).

Ao final da Segunda Grande Guerra, japoneses, influenciados por razões próprias, insistiam em continuar na guerra (kamikazes)<sup>3</sup> - quase um ano depois em que alemães e italianos, participantes do Eixo juntamente com o Japão, já haviam desistido e apresentado rendição. Tal atitude custou muito caro ao Japão. Primeiro, porque foi uma atitude desnecessária, visto que boa parte do território nipônico já estava bem destruído. Assim, como o Japão custava em se entregar, mesmo bastante destruído, os Estados Unidos, para demonstrar sua força bélica e nuclear, lança duas bombas atômicas sobre as importantes cidades de Hiroshima e Nagasaki. Em seguida, começam-se a sentir os impactos negativos muito grandes, como consequências da radiação advindas da bomba atômica. *A posteriori*, tal atitude provocou uma grande crise no Japão, assolado pela guerra, além de desmilitarizá-lo por completo. Acrescente-se a isso o fato de que o Japão ficou impedido por muitos anos de adquirir equipamentos militares. Como consequência disso, os EUA assumiram o controle militar do país e até o momento mantém uma base militar em território japonês, o

---

<sup>3</sup> JOBSON (2009) descreve os kamikazes como soldados japoneses que executavam missões suicidas nos ares, mesmo sabendo que o exército japonês já apresentava bastante baixa, esperavam obter alguma vitória em tais missões. Eram muito fiéis ao imperador japonês.

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

que lhe vetou a expansão de programas militares. No Brasil, o efeito japonês do pós-guerra foi de discriminação e desprezo aos filhos de japoneses, e inclusive, o rompimento de relações diplomáticas e econômicas no ano de 1942, retomadas alguns anos depois do pós-guerra, mais precisamente, no ano de 1950. (JOBSON, 2009; NUNES, 2008).

Uma vez impedido de investir na militarização do seu país, o Japão teve a sorte de contar com os mesmos investimentos que foram destinados ao plano Marshall.<sup>4</sup> Dessa forma, estes investimentos além de conterem a frente soviética, também foram os responsáveis pela grande retomada das indústrias nipônicas. Alguns anos depois da guerra, influenciados pelas técnicas de acadêmicos como Deming, princípio da qualidade, na década de 1970, o Japão emerge novamente e empresta grandes somas de capital aos EUA. (NUNES, 2008).

Outra influência forte desses investimentos, tanto técnicos como financeiros, foi a presença firme e forte do *toyotismo* na América do Norte, gerando concorrência agressiva e derrocada de inúmeras empresas americanas, a exemplo da GM, *Chrysler* etc. Boa parte dos carros chegava a ter um preço 70% inferior ao preço de mercado americano. Tal efeito provocou nos EUA o nascimento da reengenharia. Muitas das empresas americanas, impedidas de concorrer no mesmo pé de igualdade, foram obrigadas a adotar esta estratégia.

Seguido o momento pós-guerra, os investimentos americanos no Japão tinham por ênfase conter a frente soviética. Um dos acadêmicos que contribuiu muito para o aperfeiçoamento da indústria japonesa foi Deming, ao levar o conceito de Qualidade ao Japão e a aplicou ao máximo: Qualidade Total. Muito criticado pelos acadêmicos de sua época, as ideias de Deming eram vistas como muito utópicas. Porém, o desconhecimento da cultura japonesa pelos norte-americanos provou um grande equívoco. Anos mais tarde, na década de 1970, as indústrias do Japão passam por uma grande retomada. O Japão emerge novamente e empresta grandes somas de capital aos EUA, dólar mesmo, muitas reservas acumuladas; em seguida, a América presencia o toyotismo chegando firme na América do Norte, configurando-se numa concorrência agressiva. Os mesmos investimentos além de beneficiarem a indústria automobilística, geraram benefícios, de início, à indústria pesada e

---

<sup>4</sup> Plano de reconstrução econômica destinado aos países destruídos após a Segunda Grande Guerra e também como forma de conter o avanço do comunismo. (HARVEY, 2003).

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

à química; em seguida, à eletroeletrônica, à informática, à aeronáutica e à automobilística. (NUNES, 2008).

## **Relação Brasil – Japão**

Brasil, país abundante de recursos minerais e dependente de capital externo; Japão, potência financeira dependente da importação de alimentos e matéria-prima: parceria que deu certo.

Geoprospecção de matéria-prima, necessidade de novos mercados e ampliação de consumo, como resultado, os japoneses investem em tecnologia de alimentos. Uma dessas parcerias mais famosas foi com a EMBRAPA na transgenia e no aperfeiçoamento de novas culturas agrícolas, a qual foi fruto do *Programa Nipo-Brasileiro para o Desenvolvimento do Cerrado* (PRODECER). O programa é financiado com empréstimos da Agência Japonesa de Cooperação e Desenvolvimento Internacional (JICA), e a contrapartida do governo brasileiro (NUNES, 2008).

Em 1953, foi criada a *Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia* (SPVEA), transformada na *Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia* (SUDAM) em 1966. No mesmo ano, foi instituída a Zona Franca de Manaus.

Alguns anos depois, o Brasil pôde presenciar a instalação de gigantes da eletrônica em solo amazônico como Sharp, Fuji, Fujitsu, Haobao, Honda, Kawasaki, Nippon, Seiki, Panasonic, Sanyo, Sharp, Sony, Semp Toshiba, Showa e Yamaha. (MDIC, 2014).

Ao todo, são 35 empresas japonesas em plena atividade, responsáveis por 25% do faturamento do PIM e por 20% dos empregos de todo o polo. A primeira grande empresa de eletroeletrônicos a aportar na Zona Franca foi a Sharp, em 1970, fabricando calculadoras. (LIMA, 2012).

O capital japonês está distribuído em vários segmentos na cidade de Manaus, e como se sabe, o setor eletroeletrônico responde pela maior parte das indústrias. Ainda, destacam-se as empresas das duas rodas, lideradas por Honda e Yamaha. Há ainda o laboratório japonês Hisamitsu, responsável por fabricar o emplastro Salonpas. (LIMA, 2012; MATSUI, 2009).

Outros investimentos com marca do capital japonês: Polo Mineiro-Metalúrgico dos Carajás; Polo Metalúrgico do Tocantins (Marabá-Tucuruí); Polo Metalúrgico de Belém-

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

Barcarena; Polo Metalúrgico de São Luiz; Usina Hidrelétrica de Tucuruí e USIMINAS. (OHNO, 2008; NUNES, 2008).

Embora a USIMINAS seja o exemplo de *joint venture* mais notório da parceria Brasil-Japão, há dois tipos de *joint ventures* no Brasil, a saber: 1) das empresas estatais que atuavam em setores estratégicos (siderurgia, celulose e plástico), resultado dos grandes interesses governamentais aliados às empresas privadas japonesas endossadas pelo governo japonês; 2) médias e grandes empresas privadas nacionais com interesse na eletroeletrônica que se aliaram às multinacionais japonesas realizando uma aliança estratégica. Quanto à *joint venture* do tipo 2 citada acima, o caso mais famoso dessa fusão é SEMP (Sociedade Eletro Mercantil Paulista Ltda.) que se uniu à Toshiba Corporation S/A do Japão e originaram a SEMP-TOSHIBA do Brasil (SOUSA, 2010). A tabela abaixo ilustra as maiores parcerias produtivas entre Brasil e Japão nas décadas de 1950 a 1980:

<b>As maiores joint ventures nipo-brasileiras</b>		
<b>Nome</b>	<b>Ano de Instalação</b>	<b>Controle</b>
Usiminas	1958	Siderbrás
CST	1976	Siderbrás
Sharp	1972	Grupo SID
Nibrasco	- - -	CRVD
Cenibra	1973	CRVD
Politeno	1974	Petroquisa
Semp-Toshiba	1977	Affonso B. Hannel
Polialden	- - -	Conespar
NEC	1980	Globo

Fonte – Adaptação da Revista EXAME Seleções Econômicas (1986 apud SOUSA, 2010, p. 34).

Excluídas as empresas situadas na região amazônica, os investimentos têm concentração em lugares estratégicos do país, a exemplo de São Paulo, Goiás e Juiz de Fora. Analisando de forma minuciosa, estas regiões têm mais proximidade com o Mercosul e favorecem o escoamento das mercadorias, o que denota claramente a estratégia agressiva e competitiva da indústria japonesa em território latino-americano (NUNES, 2008).

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

## Valores culturais japoneses na indústria

Os valores culturais japoneses na indústria são imensos e variados. Em função do recorte deste trabalho, serão abordados os seguintes: cultura organizacional, organização, disciplina, planejamento, controle, perfeição e planejamento. Esses valores geraram impactos profundos nos diversos setores da sociedade empresarial brasileira.

*Controle* é a função administrativa que vem depois do planejamento, organização e direção que serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos. (CHIAVENATTO, 2003).

Sousa (2010) afirma que as multinacionais imprimiram um padrão de produtividade. Tal produtividade é diretamente associada à inovação e à melhoria do sistema logístico, a este conceito, os japoneses chamam de *Just in Time*. (CHIAVENATO, 2008);

Através do *Just in Time*, os japoneses puderam agilizar os processos logísticos em solo brasileiro, facilitando o transporte das cargas e escoando as mercadorias de maneira direta através de um modal que deveria ser bastante utilizado em todo o território nacional, a saber, o fluvial com as balsas, e em seguida, usam caminhões para dar prosseguimento ao encaminhamento de mercadorias (MATSUI, 2009).

Sousa (2010) destaca também que a chegada das multinacionais japonesas, sobretudo no século XXI, trouxe uma nova configuração para o perfil de qualificação dos trabalhadores brasileiros. Muitos deles adotavam técnicas defasadas, visto que o país não adotava procedimentos modernos devido ao processo adotado pelo Estado brasileiro que impedia o pleno desenvolvimento da indústria local, a qual só poderia acontecer se fosse com peças locais ou nacionais, o que inviabilizou a expansão de muitas *start-ups* em solo brasileiro.

No que se refere à *cultura*, Dias (2008, p. 9) afirma que é o *guia de orientação da ação coletiva, comum a uma unidade social (grupo, empresa, sociedade, região), que permite lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo*.

De acordo com Jacques (1951 apud DIAS, 2008, p. 39), a *cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande medida por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites na organização*.

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

De acordo com Chiavenato (2003), *cultura organizacional* é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Espelha a mentalidade que predomina numa organização.

A *disciplina* dos filhos de imigrantes japoneses resultou em grandes e produtivos frutos. Muitos deles passaram de simples comerciantes para renomados industriais. Os valores orientais herdados, a exemplo da disciplina, imprimia-lhes a característica de bons poupadores, investidores e exímios trabalhadores. Todas estas características somadas foram essenciais para o aperfeiçoamento das simples técnicas agrícolas e a introdução de novas indústrias, o que os colocou no topo da indústria alimentícia nacional, permitindo-lhes aproveitar a ampla janela de demanda do mercado interno para introduzirem e diversificarem novos hábitos e culturas alimentares. (OHNO, 2008; SOUSA, 2010).

*Organização*: segundo Chiavenato (2003), em seus estudos weberianos, a organização tem na burocracia a base da sua forma e a partir dela define seus métodos, padrões e normas para seu pleno funcionamento.

*Organização* como uma entidade social é a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. (CHIAVENATTO, 2003).

*Organização* é a função administrativa que vem depois do planejamento e que determina e agrupa as atividades necessárias ao alcance dos objetivos e as atribui às respectivas posições e pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p. 183).

*Perfeição* é o grau de excelência, bondade ou beleza a que pode chegar alguma coisa, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2014. Deve-se lembrar que a indústria japonesa é amplamente conhecida pela qualidade e perfeição de seus produtos. Os melhores fabricantes de equipamentos fotográficos são japoneses: Canon, Nikon. Esta perfeição era conhecida e citada constantemente por Deming e pelos acadêmicos de Yale à época da criação do conceito de qualidade. Em função disso, os japoneses deixaram de ser copiadores e passaram a ser produtores e seus produtos alcançaram ampla repercussão mundial.

*Planejamento* é a primeira das funções administrativas e que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los (CHIAVENATTO, 2003 pg. 183).

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

## Resultados e Discussão

Após a permanência de Deming no Japão, novos padrões foram instituídos. Dentre eles, o de qualidade. Desacreditado por muitos de seus conterrâneos, Deming encontrou no Japão as bases férteis para sua teoria. Para a maioria dos americanos, era impossível alcançar um patamar de excelência que abrangesse os 100%. Ao levar seus conhecimentos para o Japão, como parte do ideal de reconstrução norte-americano do pós-guerra, Deming lança um novo olhar sobre os projetos de qualidade e permite que o Japão desenvolva e aperfeiçoe muitos de seus produtos com baixo custo, alta produtividade e muita eficiência. Estavam assim lançados os pilares dos 14 princípios de Deming. (BEZERRA, 2014).

Desconhecendo o futuro, Deming estava contribuindo para a derrocada, anos mais tarde, das grandes corporações norte-americanas de veículos, pois estas, em meados da década de 1970 e até posteriormente, não conseguiam concorrer em condições de igualdade com as firmas japonesas. Tal processo resultou no que se conhece como a Reengenharia. (CHIAVENATTO, 2003).

Para que as ideias de Deming fossem implementadas, os valores culturais japoneses foram de grande importância. Dentre eles, porém, pode-se destacar a disciplina, que se casou perfeitamente com o planejamento, instituiu as bases de controle, gerou filosofias de trabalho e gerência como o *just in time* e moldou tanto a organização como a cultura, através de um olhar holístico, preciso, perfeccionista, metucioso. Olhar que encantou Deming e foi importantíssimo para fazer com que, já nos anos de 1970, o Japão fosse reconhecido como a maior potência asiática e segunda maior economia mundial, fator que foi a mola mestra para impulsionar a economia capitalista e manter as bases de crescimento econômico do capitalismo, dado que os Estados Unidos já apresentava sinais evidentes de esgotamento. (HARVEY, 2005).

## Conclusão

Apesar de serem japonesas, indústrias como a Yamaha e a Honda ajudaram a estabelecer uma rede de serviços totalmente brasileira, mas com aspectos organizacionais

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – *Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

influenciados por aspectos culturais japoneses. Muitos deles ajudaram a aperfeiçoar de maneira direta o padrão de qualidade adotado e estimulado por Deming. Desse modo, influenciou-se a criação de uma enorme rede logística, desde a fábrica até os milhares de pontos de vendas, cujo padrão aplicado permitiu garantir o mesmo sistema de atendimento aos consumidores. A rede de empresas credenciada pelas fábricas para venda de seus produtos tornou-se, então, uma extensão dos princípios administrativos das fábricas e ampliou de maneira extraordinária a qualidade do atendimento aos usuários de motocicletas.

Acrescente-se a esse legado outra contribuição, a de que as principais fábricas japonesas estabelecidas no Brasil criaram redes de empresas satélites, fornecedoras de componentes específicos e acessórios para os condutores, além de agregar serviços especializados direcionados ao amplo segmento de duas rodas. Proporcional a isso, as principais empresas agregaram bancos para financiar seus produtos. Em síntese, influenciaram a geração de investimentos dessas empresas tanto na área financeira como na área de consórcios e de seguros.

Uma questão muito relevante trazida pelas empresas nipônicas foi a forma de processamento hierárquico. No Japão, a distância entre o chefe e o subordinado é mínima. Aqui no Brasil, com as subsidiárias, este processo existe. Nele o colaborador é tratado na empresa como um familiar e não como uma simples mão-de-obra, o que contrasta com o padrão empresarial brasileiro, o qual adota uma postura patriarcal e muitas vezes coronelista. A adoção do modelo hierárquico japonês permite que o colaborador cresça e acompanhe o desenvolvimento da empresa, à similaridade da aproximação adotada pelos clãs de samurais, onde todos vivem como uma grande família.

Todavia, este modelo de aproximação não é muito aceito pelos próprios filhos de japoneses. Visto que neste modelo, leva-se algum tempo para alcançar promoções ou galgar postos mais altos. Dessa maneira, a maioria deles opta pelas empresas ocidentais onde a promoção é mais imediata e o sistema de bonificações é instantâneo.

Não se pode olvidar que a vinda das diversas empresas japonesas ao Brasil, nos mais variados segmentos industriais, foi uma contribuição fantástica e garantiu velocidade à modernidade de que o Brasil precisava para enfrentar a concorrência global. Todavia, a visão míope de inúmeros governantes brasileiros preferiu adotar o modelo da substituição de importações ao invés da adoção tecnológica de novos padrões que contemplassem

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

investimentos estatais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tal fato permitiu ao Brasil a adoção rápida de novas tecnologias, porém, por outro lado, favoreceu o empobrecimento tecnológico de seu parque industrial. Como consequência, poucos investimentos tecnológicos em áreas industriais foram gerados e o Brasil não acompanhou a necessária mudança tecnológica. Se isto tivesse ocorrido, o Brasil poderia ter uma empresa tão conhecida como a *Samsung* ao redor do globo.

Outro exemplo muito pertinente ao tema foi a adoção de um padrão de TV digital brasileiro. Na época, por volta do ano de 2006, diversos acadêmicos e engenheiros foram consultados e chegaram a criar diversos projetos e modelos para que este padrão fosse criado. O governo brasileiro, influenciado pelas grandes corporações midiáticas do nosso país, adotou a compra da nova tecnologia criada pelo Japão. Resultado: perdeu-se a oportunidade de se criar uma tecnologia nova e autêntica, e ainda, gerou-se o ônus a milhares de brasileiros que pagam, de alguma maneira, os *royalties* a essas corporações japonesas.

Parece que o caminho mais adequado para Brasil seria mesmo aprender com os filhos de samurais a desenvolver e aperfeiçoar seu próprio parque industrial, a exemplo do que aconteceu na era Meiji, em que o Estado contribuía fortemente para esse desenvolvimento. Porém, como o Brasil necessita fortemente de capitais externos, a melhor alternativa poderia ser uma solução conjunta do tipo parceria-público-privada (PPP) a fim de que o país avance em competitividade, com infraestrutura e transferência de tecnologia. Quanto a isso, os investidores japoneses mostram-se otimistas em relação ao Brasil, sobretudo nas ofertas e perspectivas anunciadas com a Zona Franca de Manaus.

## Referências

ARRUDA, José Jobson; PILETTI, Nelson. *Toda a história*, v. 3 – Mundo Contemporâneo. São Paulo: Ática, 2009.

BEZERRA, Filipe Santos. *Os 14 princípios de Deming (análise)*. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/06/os-14-principios-de-deming-analise.html>. Acesso em 07 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TELES, M. G.. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. *C@LEA* – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 75 – 87, nov. 2014.

DIAS, Francisco. *Manual Técnico do Formando: “Cultura da Empresa”* ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. União Europeia - Fundo Social Europeu, Estado Português, Poefds, 2008.

FIORI, José Luís. *60 Lições dos 90: uma década de neoliberalismo*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HARVEY, David. *O novo imperialismo*. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LIMA, Joubert. *Presença da indústria japonesa é cada vez mais forte em Manaus*. Acritica.com, Manaus, 2012. Disponível em < [http://acritica.uol.com.br/amazonia/Amazonas-Amazonia-Presenca-industria-japonesa-forte-Manaus\\_0\\_716328381.html](http://acritica.uol.com.br/amazonia/Amazonas-Amazonia-Presenca-industria-japonesa-forte-Manaus_0_716328381.html)>. Acesso em 15 mai. 2014.

MATSUI, Jaime Teruo. *A influência da cultura japonesa no comportamento das empresas do setor de Duas Rodas T&C Amazônia*. Ano VII, Número 17, 2009.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Perfil das empresas com projetos aprovados pela Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA*, 2014 .

NUNES, Paulo H. F. *As relações Brasil-Japão e seus reflexos no processo de ocupação do território brasileiro*. Londrina, v. 17, n. 1, jan./jun. 2008.

OHNO, Massao. *Centenário da imigração japonesa no Brasil*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2008.

PERFEIÇÃO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/perfei%c3%a7%c3%a3o>>. Acesso em 07 de jul. de 2014.

SOUSA, A. *O empresariado nipo-brasileiro no oeste paulista: de colono a industrial*. 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-graduação em Geografia da FCT/UNESP - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente, 2010.

UEHARA, Alexandre Ratsuo. *O crescimento econômico e os investimentos diretos japoneses no Brasil*. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos Japoneses, 2008.