

O “MODELO” JAPONÊS EM QUESTÃO

Antonio Carlos de Azevedo Lobão¹

I. INTRODUÇÃO

O sucesso obtido pelas empresas japonesas nos mercados internacionais e sua capacidade de adaptação e inovação, frente às condições impostas pela atual fase da concorrência intercapitalista, fizeram dessas empresas, e do próprio Japão, objeto de análise tanto de empresários quanto de pesquisadores, buscando explicações quanto às causas e aos segredos desse sucesso, bem como sobre quais as reais possibilidades e vantagens da adequação das empresas ocidentais a esse novo “modelo”. Muitos desses estudiosos chegam a acreditar que a ascensão dessas empresas é, inclusive, decorrente do próprio esgotamento do padrão fordista de organização da produção, e do início da hegemonia de um novo paradigma industrial, um “second industrial divide” onde integração e flexibilidade, na produção, são fatores fundamentais para a sobrevivência da grande empresa capitalista.

Dessa forma, toyotismo, niponização, japonização, ohnoísmo etc., têm se tornado termos freqüentes na discussão acadêmica, da mesma maneira que “just in time”, “kaizen”, “kanban” são hoje parte integrante do vocabulário dos gerentes e executivos de grande número de empresas ocidentais. A ênfase em toda essa discussão diz respeito à existência, ou não, de um “modelo” japonês de gestão da produção e da força de trabalho, bem como da transferibilidade desse “modelo” aos países e empresas do ocidente.

O objetivo deste artigo é apresentar, de forma resumida, as principais características do “modelo” japonês, fundamentalmente no que se refere à gestão da produção e da força de trabalho. A partir desses ele-

¹ Professor do Departamento de Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas (FACECA/PUC-Campinas). Doutorando em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências da Unicamp.

mentos, a questão colocada diz respeito às possibilidades da transferência parcial ou integral do "modelo" às economias ocidentais. Finalmente, serão discutidos os limites que lhe são colocados em uma situação de retração da demanda externa, como a que vem ocorrendo com o Japão recentemente.

II - O "MODELO" JAPONÊS

Desde o pós-guerra, a indústria japonesa de bens de consumo duráveis viu-se obrigada a conviver com mercados consumidores domésticos reduzidos. A solução encontrada se assentou na importação de tecnologias, sua assimilação e adaptação à busca de produtividade com escalas pequenas. Nesse sentido, os conglomerados japoneses se estruturaram de forma a permitir uma produção flexível e integrada, de produtos diferenciados, tendo como uma de suas características básicas a busca de constantes inovações no processo produtivo, com forte intervenção da microeletrônica aplicada e com uma nova política de gestão da mão-de-obra.

No cenário atual, com as novas formas assumidas pela concorrência oligopolista, em que se verifica um alto grau de segmentação e saturação dos mercados consumidores de bens duráveis, a integração e flexibilidade da produção e a diferenciação e a qualidade dos produtos se tornaram elementos fundamentais na expansão e consolidação dos mercados. Nesse quadro, as empresas japonesas adquiriram vantagens comparativas substanciais frente a suas concorrentes da Europa e Estados Unidos. Estruturadas para a produção em grande escala, de produtos pouco diferenciados e para um mercado consumidor em expansão, as empresas européias e norte-americanas têm visto suas posições ameaçadas, inclusive nos seus próprios mercados domésticos, pela diferenciação e qualidade dos produtos japoneses. Assim, a segmentação dos mercados contribuiu para fazer do Japão uma economia altamente competitiva a nível internacional, uma vez que, desde sua origem, a indústria daquele país tem buscado se estruturar para uma rápida adaptação às condições de diversificação.

É certo que o sucesso japonês deveu-se em grande parte às condições favoráveis colocadas, principalmente pelos EUA, durante a “guerra fria”, (transferência de tecnologias, abertura de mercados, financiamentos etc.). Visando conter a expansão do “urso” soviético e a do “dragão” chinês, a “águia” norte-americana foi bastante benevolente ao alimentar o Japão e outros “tigres” asiáticos. Mas também é certo que essa “ajuda geopolítica” não é suficiente para explicar o sucesso recente da economia japonesa, principalmente se considerarmos que fatos semelhantes ocorreram em outros países do mundo, com resultados bastante distintos. O importante a ressaltar é que elementos intrínsecos e relações sócio-culturais específicas produziram uma trajetória própria, no que diz respeito à organização da produção e à gestão da força de trabalho, e que essa trajetória coloca a economia japonesa, hoje, no centro do debate e das transformações impostas pela concorrência capitalista às principais empresas do ocidente.

Mas, no que consiste o “modelo” japonês? Quais as suas reais condições de transferibilidade para outros países?

A existência de um modelo japonês tem sido objeto de acaloradas discussões. O próprio termo “modelo” tem sido utilizado de forma bastante abrangente e com distintas conotações. Nesse sentido, podemos encontrar desde abordagens do tipo societais, onde a forma de organização industrial está intrinsecamente ligada às características culturais e sociais do Japão sendo, portanto, intransferível a outras sociedades, a não ser que se reproduzam os agentes e as relações sociais japonesas, o que é impraticável, até abordagens tecnicistas que procuram apresentar o “modelo” japonês como um conjunto de técnicas administrativas cuja transferibilidade é apenas uma questão de decisão gerencial.

Embora não faça parte do escopo deste trabalho aprofundar essa discussão, acreditamos ser fundamental, inclusive para entendimento das limitações e das possibilidades de sua transferência e utilização em outros países, que seja definida uma conceituação do que entendemos por “modelo” japonês.

Apresentaremos a seguir os cinco aspectos que consideramos fundamentais para definir o termo “modelo” japonês para, a partir de uma

análise mais detalhada de cada um deles, analisarmos as condições de transferibilidade para outros países. Cabe ainda ressaltar que embora apresentados separadamente, esses aspectos se interrelacionam fortemente, além de apresentarem um dinamismo próprio, o que torna o “modelo” algo bastante dinâmico e em constante transformação:

- a) **Relações industriais:** é o sistema de emprego adotado pelas grandes empresas japonesas, para os trabalhadores permanentes, do sexo masculino e que se fundamenta nos princípios da ocupação vitalícia, da senioridade, do sindicato de empresa e da baixa taxa de desemprego. Sob esse aspecto, o “modelo” não considera o trabalho feminino nem o trabalhador temporário, de empreiteiras ou das pequenas e médias empresas, que são excluídos desse sistema.
- b) **Organização do trabalho:** é a forma de gestão e organização da mão de obra dentro da firma japonesa, com a não alocação do trabalhador a um posto específico, a polivalência, a rotação de tarefas, o predomínio do grupo sobre o indivíduo, a integração das atividades de manutenção e produção e do menor distanciamento entre a direção e a execução, em função do elevado grau de conhecimento e decisão dos operários sobre o processo produtivo global.
- c) **Técnicas e métodos:** é o conjunto de técnicas e métodos de organização do trabalho e da produção, assentado no princípio da qualidade total e na constante busca da redução de desperdícios em todas as áreas da empresa e que tem no sistema “just in time” e no “kaizen” seus elementos centrais, contando, além disso, com o “kanban”, círculos de controle de qualidade, trabalho em “células”, etc.
- d) **Relações interempresariais:** é o conjunto de relações estabelecidas entre as grandes empresas e seus fornecedores e subcontratadas, nas quais se define uma estrutura hierárquica própria e bastante explícita, quando comparada com as dos demais países.
- e) **Capacitação tecnológica:** é a forma de abordagem dada pelas empresas japonesas à sua capacitação tecnológica e à integração existente entre o Estado e a empresa ou mesmo entre empresas,

bem como as práticas que permitem o aprendizado tecnológico e a produção de constantes inovações.

Podemos verificar, assim, que o “modelo” japonês está assentado sobre alguns pilares. O primeiro deles é a ocupação vitalícia, ou seja, a vinculação do trabalhador à fábrica praticamente do início ao fim de sua vida profissional. Esse princípio chega a ser considerado quase como um “princípio moral” na medida em que as firmas não devem demitir seus funcionários, mesmo em situações de prejuízo. E alguns obstáculos colocados à demissão são de difícil transposição como, por exemplo, o profundo comprometimento da imagem da empresa que demite, a forte ligação da administração da empresa com o sindicato (a grande maioria dos administradores foi membro ou líder sindical no passado). Além disso, as rígidas regulamentações legais sobre demissões ou até mesmo o pagamento de subvenções do Estado para a manutenção de empregos são fatores que dificultam ou impedem uma política de rotatividade de mão-de-obra nos moldes ocidentais.

Um segundo pilar diz respeito à determinação dos salários e dos benefícios sociais em função do tempo de serviço, da senioridade. O fator determinante dos salários, ao contrário do que ocorre no ocidente, não é o tipo de trabalho executado, mas sim, o tempo de casa. É óbvio, outrossim, que existem sistemas de avaliação que permitem avanços mais rápidos, ou não, na carreira, mas, normalmente, as melhores remunerações correspondem às idades mais avançadas.

A senioridade na determinação do salário traz uma consequência importante: a fidelidade à firma. Mudanças de firmas implicariam em retornar ao estágio inicial da remuneração, o que as tornam irracionais sob o ponto de vista do trabalhador, e que termina por se traduzir em duas grandes vantagens para a empresa: essa fidelidade permite um investimento maciço na qualificação e treinamento dos trabalhadores sem o risco de ver seu “capital humano” ser transferido para outras empresas e permite uma maior flexibilidade na alocação dos trabalhadores dentro da firma. Dessa forma, em tempos de crise, como as empresas não podem demitir funcionários, muitos acabam sendo transferidos para áreas de remuneração mais baixa.

Além disso, praticamente 60% da renda anual dos trabalhadores provêm do recebimento de bônus, uma espécie de "participação nos lucros", cuja proporção também é determinada pelo tempo de casa. Assim sendo, boa parte das despesas com pessoal também pode ser reduzida em momentos de crise, sem que a empresa faça uso de demissões, mas pela redução ou corte do pagamento desses bônus.

A fidelidade à firma também é fomentada pela existência de um sindicato para cada empresa, o que termina por levar a uma diferenciação dos níveis salariais e dos benefícios sociais ao nível da firma e não ao de uma categoria, como no caso brasileiro. Como o sistema sindical japonês não se baseia num conflito de interesses capital/trabalho, mas, pelo contrário, busca a cooperação entre ambos, ele acaba por interiorizar a idéia de que o bem da empresa é o bem do empregado. A integração sindicato-empresa é bastante forte no Japão, inclusive ao nível das decisões estratégicas da empresa. O interessante, nesse processo, é que grande parte de todo esse sistema foi implantado a partir de fortes derrotas operárias no final da década de 50.

A solução japonesa para o problema da resistência operária e de suas organizações a uma maior racionalização do trabalho foi, nesse sentido, bastante diferente da utilizada pelas firmas ocidentais. Enquanto estas optaram pela parcelização e pela repetitividade do trabalho (taylorismo), as empresas japonesas partiram para a desespecialização do trabalhador qualificado, tornando-o polivalente e multifuncional. Ao mesmo tempo, buscou-se, no Japão, fortalecer o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, através do estabelecimento de compromissos e contrapartidas bem definidos, que, quando atingidos, implicavam em elevações reais nas remunerações dos empregados.

Todos esses elementos contribuem para o estabelecimento de fortes vínculos dos trabalhadores com a empresa e para a conseqüente constituição de verdadeiros mercados de trabalho internos a essas firmas, aos quais os empregados estão restritos durante toda sua vida profissional.

Os elementos até aqui apresentados são, como veremos a seguir, fundamentais para o entendimento das outras especificidades do "mo-

delo" japonês. Cabe, entretanto, outra ressalva. Quase nada do que foi dito até agora se aplica aos trabalhadores temporários ou às mulheres. Sob esse aspecto, o "modelo" é fortemente excludente, fato que se torna evidente nos momentos de crise, onde grande parte do "ajuste" acaba sendo feito a partir da demissão em massa dessas pessoas. Como a taxa de desemprego oficial não considera o desemprego doméstico e considera empregados aqueles que, em outros países, seriam considerados como exercendo um subemprego, o governo japonês vem ostentando índices de desemprego bem abaixo dos verificados pelos demais países desenvolvidos.

A busca de ganhos de produtividade sem aumentos de escala vai desembocar no chamado "Toyotismo", cujo principal referencial é o sistema "just in time" (JIT). Este sistema representou uma inovação com relação ao Fordismo tradicional, na medida em que inverte o comando sobre a linha de montagem, que passa a ser orientada a partir do final e não do início do processo de produção. No JIT, são as células subsequentes que "puxam" as anteriores e determinam o volume e o ritmo da produção. Como consequência, temos uma drástica redução nos estoques de produtos intermediários e de matérias primas.

A polivalência e o elevado grau de qualificação dos operários cumprem aqui papel fundamental, permitindo, através da realocação dos mesmos nas diversas áreas, a flexibilidade necessária para a garantia de ganhos na produtividade.

Uma vez que as decisões quanto à produção partem do final, ou seja, partem de uma demanda concreta, onde se produz praticamente o que já está vendido, e trabalhando-se sempre com estoques reduzidos, a fábrica toda vê-se obrigada a operar num ritmo determinado. É como se os princípios da linha de montagem se estendessem a todas as áreas da empresa. Assim sendo, as distâncias, por exemplo, entre as áreas de compras e suprimentos e as áreas de produção e manutenção têm de ser encurtadas, para evitar paradas no sistema.

Essa integração se torna ainda mais importante quando consideramos que a forte base microeletrônica presente na maquinaria utilizada permite um elevado grau de diferenciação de produtos. Constantes

remanejamentos nas máquinas e equipamentos, bem como na alocação da mão de obra são fatores fundamentais para garantir a flexibilidade da produção e a diferenciação dos produtos. Dessa forma, a empresa japonesa consegue se adequar rapidamente às necessidades da demanda, o que é elemento fundamental para a competitividade em mercados segmentados e saturados.

O sistema "just in time", porém, não se resume à fábrica. Para o seu funcionamento é preciso que ele também seja estendido aos seus fornecedores e subcontratados. Dessa forma se estabelece um sistema de trocas bastante específico entre as empresas japonesas, com forte componente hierárquico, onde as grandes empresas acabam por determinar o ritmo, a quantidade e a qualidade da produção de seus fornecedores. Esse tensionamento acaba por atingir toda a cadeia de produção, tendo seu ritmo determinado pelas vendas e pelas estratégias concorrenciais da empresa principal.

Dois outros aspectos devem, ainda, ser mencionados. A racionalização produtiva e a busca constante de redução de desperdícios devem ser aliados a filosofia da "qualidade total" e a capacitação tecnológica das empresas japonesas.

O elevado grau de comprometimento dos trabalhadores, a multifuncionalidade e a qualificação são os elementos chaves para explicar a busca incessante da qualidade nessas empresas. O "kaizen" talvez seja o termo mais apropriado para essa explicação. Trata-se de quase uma filosofia de vida, onde a busca de um constante aprimoramento através do esforço contínuo e permanente, aliada ao forte envolvimento do trabalhador com os objetivos da empresa, ao trabalho em grupo e à maior proximidade entre a direção e a execução, transformam a empresa num corpo dinâmico e em constante transformação em direção à maior eficiência e qualidade.

Consegue-se assim canalizar o saber e a disposição dos operários para a busca da qualidade e produtividade. O processo produtivo, bem como os produtos, tornam-se alvo de contínuos aperfeiçoamentos, o que vai, sem dúvida alguma, se refletir na capacidade competitiva da empresa. Verifica-se ainda, uma redução nos níveis hierárquicos, quando

comparados com os da empresa tradicional, na medida em que grande parte das atividades de controle passam a ser exercidas pelo próprio grupo. Como boa parte da remuneração do trabalhador depende do desempenho da empresa, a intensificação no ritmo do trabalho é vista como objetivo também dos operários e dos grupos, da mesma forma, trabalhadores distoantes acabam por prejudicar o grupo, sendo muitas vezes por ele marginalizados.

Todos esses elementos acabam por explicar, ainda, a elevada capacidade de inovação e de aprendizado tecnológico dessas empresas. Num primeiro momento, a estratégia japonesa estava voltada para a cópia de produtos estrangeiros, buscando, ao mesmo tempo, melhorar sua qualidade e a produtividade. Essa estratégia, sustentada por maciços investimentos em P&D, tanto do Estado quanto das empresas, e de uma visão de longo prazo, na qual a tecnologia assume papel estratégico vital e a competitividade em mercados internacionais é objetivo fundamental, acabou por levar a um processo de aprendizado tecnológico que possibilitou às empresas japonesas a freqüente introdução de novos produtos e de processos inovadores.

A política de busca de inovações incrementais, facilitada pelos princípios anteriormente expostos ("kaizen", emprego vitalício, etc), garantiram o retorno do investimento em treinamento e qualificação, permitindo o desenvolvimento de uma tecnologia própria e de indústrias de bens de capital, bastante competitivas e muitas vezes diretamente ligadas ao setor de bens de consumo duráveis.

Em linhas gerais, esses são os elementos que compõem o "modelo" japonês e que, em grande parte, explicam o poder competitivo das empresas japonesas nos mercados internacionais, numa fase da concorrência oligopolista na qual, além dos aspectos preço e quantidade, também a qualidade e a diferenciação de produtos são fatores fundamentais na disputa por mercados.

Mas, como dissemos anteriormente, o "modelo" japonês não pode ser considerado de forma estática ou cristalizado. Ele é fruto de condições específicas e tende a se transformar com elas. Aliás, o vigor e a sobrevivência do "modelo" depende fundamentalmente de sua capacidade

de se adaptar a essas transformações e de continuar proporcionando vantagens competitivas sobre “modelos” alternativos.

É nesse sentido que procuraremos apresentar, à guisa de conclusão, alguns dos problemas que podem ser vislumbrados e que, sem dúvida alguma, já estão colocados às empresas japonesas.

III - NUVENS NO HORIZONTE

O “modelo” japonês se mostrou bastante competitivo em situações de demanda em expansão. A conquista e ampliação de mercados internacionais ocupam papel fundamental para o sucesso do “modelo”. A reação das empresas européias e norte-americanas, ou ainda, a tendência dos governos desses países em restringir as importações do Japão, e a ascensão dos “tigres” asiáticos aos mercados do mundo desenvolvido, são elementos que desestabilizam aspectos fundamentais do “modelo”.

A política de priorização da participação nos mercados e da competitividade exige que, tanto os acionistas, quanto os empregados e fornecedores, tenham que ceder bastante em seus rendimentos. A demanda em expansão, de certa forma, neutraliza, ou minimiza, esses efeitos, mas a sua retração tende, certamente, a aprofundá-los.

O sistema de senioridade depende fundamentalmente de que a produção esteja em contínuo crescimento, uma vez que a incorporação de uma mão-de-obra jovem e, portanto, mais barata, compensa o crescimento dos salários dos mais velhos. A estagnação adia a entrada desses jovens nas grandes empresas provocando uma elevação do salário médio dos trabalhadores empregados. Por outro lado, a existência de uma reserva de jovens dispostos a trabalhar por baixos salários tende a diminuir. No Japão, as taxas de envelhecimento da população são maiores do que em qualquer outro país industrial e a falta de perspectivas de emprego industrial fazem com que grande parte dos jovens procurem opções no setor terciário. Da mesma forma, cresce o número de jovens e mulheres dispostos a quebrar os rígidos limites

que o modelo lhes impõe, criando instabilidade no mercado de trabalho e na própria estrutura social japonesa.

No que diz respeito às relações interfirmas, o ônus da crise tende a afetar fundamentalmente as empresas fornecedoras e subcontratadas que, em função da impossibilidade de reduzir o quadro de funcionários, e prensadas, por outro lado, pelos grandes conglomerados podem não conseguir fôlego suficiente para sobreviverem.

Embora a taxa de câmbio tenha tido influência bastante restrita até o momento, provavelmente em função das empresas japonesas priorizarem a sua participação no mercado em função das taxas de retorno, a valorização do yen já está provocando alterações na dinâmica dessas empresas. Em primeiro lugar, as exportações japonesas tendem a perder poder competitivo o que reduziria os superávits comerciais do Japão. Outro efeito pode ser a transferência de parte do setor produtivo para outros países, notadamente do sudeste asiático, o que reduziria ainda mais o crescimento do emprego e da demanda efetiva interna.

Esses são alguns dos fatores que estarão em pauta na discussão dos limites do “modelo” japonês nos próximos anos e que, certamente, exigirão uma capacidade de adaptação das empresas e da própria sociedade japonesa. Infelizmente, poucos são os elementos que nos permitem concluir quanto às possibilidades de sucesso ou não do mesmo, em cenários futuros.

No que diz respeito à sua transferibilidade, nos parece claro que a reprodução integral do “modelo” para qualquer outra sociedade é impossível. Conforme já dissemos, o “modelo” não é estático e, mesmo no Japão, são constantes as suas transformações. Por outro lado, entretanto, alguns dos seus princípios podem ser implantados em outros países com relativa facilidade. Mas também aí, é certo que sofrerão influências das condições locais. Talvez o termo mais apropriado seja “trajetória” e não “modelo”. Nesse sentido a aplicação de certos princípios japoneses sob a pressão de condições sócio-culturais-econômicas diversas terminarão por resultar em trajetórias específicas, com resultados distintos dos alcançados pelo Japão.

Mesmo esses princípios apresentam graus distintos de dificuldade para sua aplicação. Se o "just in time" interno, por exemplo, depende fundamentalmente da estrutura de poder dentro da empresa, e portanto tende a ser de aplicação mais fácil, o mesmo não se pode dizer do "just in time" externo (entre firmas) que depende de uma estrutura de relações cliente-fornecedor que dificilmente será encontrada nos países ocidentais. Outros princípios como o "kaizen", o emprego vitalício e a senioridade, provavelmente não serão conseguidos fora do Japão e, mesmo neste país, os dois últimos parecem estar seriamente comprometidos e, assim por diante.

Além disso, características específicas e relações sociais locais podem ser obstáculo intransponível à transferibilidade de alguns princípios. A força da organização sindical alemã, por exemplo, dificilmente tornará possível a intensificação do trabalho implícita no "modelo" japonês ou, ainda, num sentido oposto, a inexistência de um sindicalismo forte, como no caso brasileiro, certamente será dificultador das transferências de renda aos operários, da estabilidade no emprego e da diminuição do poder da gerência, como ocorre no Japão.

É certo, entretanto, que a busca de competitividade internacional é elemento vital para o desempenho e a sobrevivência das grandes empresas capitalistas. Nesse sentido, e por um bom tempo ainda, as empresas japonesas e seu "modelo" de organização da produção e de gestão da força de trabalho serão o centro de constantes análises, de tentativas de aplicação e de adaptação por parte de governos e empresas do ocidente e, é claro, ainda, que essas diferentes trajetórias, numa economia crescentemente globalizada, se constituirão em novos elementos de transformação e de incertezas que invalidariam quaisquer previsões acerca do futuro do "modelo" japonês.

IV - BIBLIOGRAFIA

CORIAT, B. "Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista conjunto." In: HIRATA, H., *Sobre o modelo japonês*, São Paulo, Edusp, 1993.

- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso*, Rio de Janeiro, REVAN, 1994.
- CUSUMANO, M. A. "The limits of lean", *Sloan Management Review*, Summer, 1994.
- EHRKE, M. *Relações de trabalho no Japão*, ILDESSES - Brasil, São Paulo, 1994.
- FLEURY, A. "Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro." In: HIRATA, H. *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo, Edusp, 1993.
- FLEURY, M.T.L. "Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: caso brasileiro em contraponto com o japonês." In: HIRATA, H., *Sobre o "modelo" japonês*, São Paulo, Edusp, 1993
- FUJIMOTO, T. "The Limits of lean production. On the of Japanese automotive industry." IPG 1/94 In HIRATA, H. *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo, Edusp, 1993.
- HUMPHREY, J. Adaptando o "modelo japonês" ao Brasil. In HIRATA, H., *Sobre o "modelo" japonês*, São Paulo: Edusp. 1993.
- JURGENS, U. *Lean production and co-determination: The German experience*. In: Conference on lean production and labor: critical and comparative perspectives, Detroit, Wayne State University Detroit, 1993. (mimeo.).
- PIORE, M. J. e SABEL, C. F. *The Second industrial divide; possibilities for prosperity*, Nova York, Basic Books, 1984.
- WOOD, S. "O modelo japonês em debate: pós fordismo ou japonização do fordismo". In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 17, ano 6, out/91.