

PAINEL Nº 12

GLOBALIZACIÓN, INTEGRACIÓN REGIONAL Y SUBREGIONAL

GLOBALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO REGIONAL E SUBREGIONAL

TRABALHO

INTERACCIÓN SOCIAL EN EL POLO DE DOS RUEDAS EN EL NORTE DE BRASIL

“INTERAÇÃO SOCIAL NO POLO DE DUAS RODAS NO NORTE DO BRASIL”

Eudes Lopes Melo¹

RESUMEN

Polo de dos ruedas es el segundo más importante de la actividad productiva del Polo Industrial de Manaus-PIM. Esta importancia se debe no sólo al fuerte crecimiento se produjo en los últimos veinte años, así como el potencial de desarrollo en el contexto de la nacional y sudamericano. Es en este contexto que la Moto Honda da Amazonia se inserta como una empresa importante de plantas de producción, en términos dimensionales, y la productividad. Interwoven por un complejo conjunto de relaciones que involucran diversas industrias, la formación de una red de empresas, la relación tecnológica, intercambio de conocimientos técnicos. Evidenciando una red interactiva, en los negocios, en la vida social, cultural y profesional. Vamos a ver en este artículo, a la evidencia de estas relaciones.

Palabras clave: Polo Dos Ruedas, Moto Honda da Amazônia, Interacción Social

RESUMO

O polo de duas rodas é o segundo mais importante da atividade produtiva do Polo Industrial de Manaus-PIM. Tal relevância se deve não somente ao forte crescimento ocorrido nestes últimos vinte anos, bem como pelo potencial desenvolvimento dentro do contexto nacional e sul americano. E é neste contexto que a Moto Honda da Amazônia está inserida como a expressiva empresa deste parque fabril, em termos dimensionais e de produtividade. Entrelaçada por um conjunto complexo de relações envolvendo diversos segmentos industriais, formando uma rede de firmas, de relacionamento tecnológico, técnico, de intercâmbio de conhecimento. Evidenciando uma rede interativa, no âmbito empresarial, de aspectos sociais, culturais e profissionais. Trataremos, neste artigo, de por em evidência essas relações.

¹ Mestre em sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFAM.
Professor substituto de Universidade Federal do Amazonas
Professor da Faculdade Metropolitana de Manaus

Palavras-chave: Polo de Duas Rodas; Moto Honda da Amazônia; Interação social

1. INTERAÇÃO SOCIAL NO POLO DE DUAS RODAS NO NORTE DO BRASIL

Os aspectos mais cruciais dessa interação social dizem respeito ao desenvolvimento das relações dentro e fora da Moto Honda da Amazônia-MHA, que este trabalho pretende por em evidência. Dentre as quais estão as dificuldades interfirmas, o aspecto de determinação das relações entre a MHA e as suas fornecedoras, dimensão administrativa e de negociação, e demais dimensões de qualidade, técnica e tecnológica e de treinamento.

1.1 As dificuldades encontradas na relação de fornecimento para a MHA

As dificuldades entre a MHA e suas fornecedoras podem expressar processos de interação, são também formas de demonstração da parceria existente na rede. Essa parceria é a forma de comunicação entre os atores empresariais envolvidos diretamente na relação do processo produtivo.

A relação entre a MHA e suas fornecedoras é estrutural. A mesma ordem na qual se encontram as dificuldades com a qual os executivos da MHA se deparam na relação com os seus fornecedores. Entre as quais, a falta de capacidade das fornecedoras conseguirem acompanhar a dinâmica produtiva e tecnológica da MHA. Constatamos assim, que a incompatibilidade financeira e técnica de equipamentos é um dos maiores problemas na relação entre a empresa dominante da rede e suas fornecedoras.

A incapacidade e a morosidade de adequação aos novos processos produtivos, a mentalidade dos fornecedores de pensar e agir como empreendimentos pequenos ou médios são apontados como os maiores problemas enfrentados pela MHA. Algumas das fornecedoras têm dificuldades de acompanhar o seu crescimento. Esse problema se expressa quando a MHA precisa modificar ou sofisticar alguma peça ou componente dos seus artigos. Para isso, a fornecedora precisaria comprar um novo equipamento para atender a esta nova necessidade. A resposta da fornecedora geralmente leva um tempo considerável para a compra do suposto equipamento.

A estrutura limitada dos fornecedores da MHA tem gerado problemas de ordem técnica, além de dificuldades para a assistência e o abastecimento da produção na empresa dominante da rede. Esses problemas são identificados no processo e em circunstâncias de aquecimento das vendas do mercado. Ocorre principalmente quando a fábrica precisa acelerar a produção para ampliá-la, a fim de atender a demanda comercial. Tal atendimento chega a ser feito com muita dificuldade, e o é feito em virtude da utilização de horas extras e a ocupação dos fins de semanas. Nessas circunstâncias os fornecedores convocam seus

operários para produzir com a finalidade de atender a demanda da MHA. Nessa perspectiva, a estrutura produtiva de alguns fornecedores ainda não está à altura das metas de produção da matriz da rede, ou que não tem a capacidade suficiente de atender essa meta que a mesma estabelece. Significa dizer que parte dos fornecedores não está preparada para o crescente volume de produção que a firma principal da rede vem desenvolvendo. Segundo Ricardo Souza:

Nós temos todo um *know how* pra fazermos escapamento. Existe pessoas que produzem aí fora, mas não no nível que nós necessitamos, né? Que tem um projeto, aí nós temos que temos produzir conforme o projeto tal. Porque se você mudar um tubinho desse escapamento já acaba a qualidade do motor, altera tudo. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

O principal problema apontado refere-se à falta de recursos financeiros por parte do fornecedor. Além disso, falta-lhes *know how* sobre o funcionamento das novas tecnologias, ampliando assim, as dificuldades nessa relação. Porque a falta de estrutura gera uma resposta demorada no atendimento dos fornecedores às necessidades de dinamização da produção da firma dominante da rede. Essa limitação é decorrente da estrutura do fornecedor. É o que ocorre com organizações de pequeno ou médio porte se comparado à estrutura e às necessidades da empresa matriz da rede.

A distribuição dos processos de produção da MHA são internos e externos à fábrica. A decisão de distribuir interna e externamente ocorre por causa de problemas de falta de espaço interno, de *know how* e pela operacionalidade dos custos de produção. Nesse sentido, a produção de certos componentes é feito fora, isto é, por fornecedores. Isto é assim, pelas vantagens tanto da redução de custos, como pelo *know how*, que gera qualidade à mercadoria, além de economia de espaço na MHA. No entanto, em decorrência da propriedade do *know how* dos especialistas da desta empresa sobre certos componentes, torna-se mais vantajoso produzi-lo internamente. As vantagens principais estão implicadas em primeiro lugar nos custos reduzidos, e em segundo porque a empresa detém o *know how* necessário para a sua produção. É o caso do escapamento, que é uma especialidade da própria MHA. Isto é também o que a diferencia de outros produtores desse componente.

Somada à falta de estrutura e ao *know how* sobre a confecção de componentes, a falta de agilidade figura como uma terceira dimensão das dificuldades enfrentadas pela MHA², uma vez que a demora existe na maior parte das vezes porque o fornecedor também não possui *know how* tecnológico, não tem domínio do conhecimento sobre os produtos que se propõe a fazer. A Honda desloca um corpo de especialistas para avaliar, propor monitoria para avaliar as condições de produção dos componentes, para ver a possibilidade de adquiri-lo do fornecedor. No fundo, as três dificuldades estão de certa maneira articuladas umas às outras. Devido à ausência de estrutura, a falta desse *know how* pode ser uma

² A ideia da agilidade, de acordo a *Filosofia Honda*, trata-se da Política de Gestão da Honda, segundo a qual, “para aproveitar nosso tempo e o tempo dos outros de forma mais eficaz, devemos cuidar dos preparativos e cumprir o cronograma” (Filosofia Honda, 2003: p. 23). Assim, é preciso dar velocidade no processo, isto é, agir rápido.

consequência, e em razão disso, termina comprometendo a agilidade, porque o atendimento oferecido pelo fornecedor é muito lento. Diz Bernardo:

Os empreendedores aqui em Manaus, ainda não acordaram, né? Então, os empreendedores aqui, eu não quero citar nomes, mas, por exemplo, nas empresas de tratamento superficial são indignas as empresas que tem aqui no Amazonas, são indignas de frases... E a gente era obrigado a usar,... e cria toda uma estrutura da Honda pra poder você ter... olha como você quer comprar daquele cara?, só tem aquele cara. Você tem que fazer um time de profissionais pra ir lá, pra ver se o cara produz, pra ver se o cara... a qualidade que o cara tá fazendo, o cara não monitora?, Então, vou eu monitorar. Então, você leva químico, o especialista, o medidor, o soldador... Tudo pro cara te fazer uma peça, e a Honda tem que ficar dando toda a assistência pra poder aceitar, em termos de qualidade. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

As dificuldades entre a MHA e os seus fornecedores transcendem à dimensão técnica, em decorrência das limitações que são dessa mesma natureza. No geral, os fornecedores da desta possuem pouco *know how* organizacional. O que leva à mesma deslocar seus especialistas, como os técnicos, os engenheiros mecânicos da fábrica para as empresas dos seus fornecedores. Nessa perspectiva a firma dominante da rede oferece assistência, por meio de suporte técnico, oferece ainda *know how* tecnológico, já que o projeto dos componentes é realizado pela *Honda Motor Company*. De acordo com João Paulo:

A qualidade é uma dimensão das dificuldades identificadas pela MHA, geralmente decorrente da falta de estrutura, lentidão no processo produtivo, limitação em termos de *know how* a respeito do processo de produção. O que tem levado à MHA interagir com as suas fornecedoras de componentes, a fim de solucionar certos problemas frequentes que surgem quando as fornecedoras passam a apresentar erros na produção. É quando os seus especialistas e os seus *market share's* entram em ação. Os administradores e engenheiros da matriz da rede chamam de intervenção nas empresas fornecedoras, para fazer algum tipo de treinamento, assistência tecnológica, estudo sobre o processo produtivo, administrativo, etc.

1.2 Os fatores que determinam as relações entre a Moto Honda da Amazônia e as suas fornecedoras

A relação firmada entre a MHA e seus fornecedores é mediada por rigorosos critérios. Dentre eles encontram-se os da capacidade e da qualidade dos equipamentos, as condições financeiras, o conceito da empresa na opinião do mercado e o potencial produtivo. Usa-se ainda o sistema do conhecido 5 S's. Conforme Ricardo Souza:

O fornecedor... você vai avaliar a capacidade dele, equipamento, o que ele tem de equipamento, a parte financeira, se realmente ela é uma boa empresa. Se avalia tudo dentro do fornecedor, né? A parte de qualidade, equipamento, de produção, a capacidade produtiva, a empresa como um todo, né? A parte de 5s, se é uma fábrica limpa. A gente avalia tudo desde na parte financeira dela até a parte produtiva, da qualidade e tudo. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

Ressalta-se, como vai afirmar Augusto, que a relação entre a MHA e seus fornecedores é de parceria. Trata-se, na opinião de seus engenheiros, de uma relação simétrica. Contudo, a MHA interfere diretamente na qualidade do produto principalmente quando ocorrem falhas na produção. Tal interferência acontece com o objetivo de dar ao componente a máxima qualidade exigida pela própria MHA, apesar de a mesma não abandonar o seu fornecedor. O fornecedor por seu lado, para não perder um cliente do porte da MHA submete-se às exigências feitas pela mesma para atender a qualidade necessária, dentro do seu padrão de produção.

Conforme a opinião dos administradores a relação é de confiança e de parceria. Essa relação é de parceria e também de compartilhamento. O aspecto do compartilhamento pode ser visto em diversas dimensões. O compartilhamento nessa relação são realizadas, sobretudo, quando os problemas são diagnosticados, em termos de falhas administrativas detectadas pela MHA internamente à empresa e nas empresas fornecedoras, como as falhas nos equipamentos do fornecedor da rede, inclusive em treinamento e na troca de tecnologia, e, até quando surge alguma demanda, na hora de negociar o preço de uma determinada peça.

Em termos de qualidade a MHA procura compartilhar com os fornecedores da rede local um *know how*, de domínio de toda a *Honda Motor Company*, denominado NHC - *New Honda Circle*. Há também o CCQ que consiste na formação de equipes, em que cada uma fica incumbida de apresentar um projeto de melhoria em um determinado setor da fábrica. O projeto irá diagnosticar o problema daquele setor, que a equipe irá estudá-lo, a fim de oferecer uma solução. Nesse sentido, a equipe é designada para estudar um determinado item que pode ser administrativo, ou relativo ao processo produtivo. Esse procedimento, corriqueiro no interior de toda a *Honda Motor Company*, é compartilhado também com os fornecedores da rede local da MHA. Trata-se de um *know how*, que os administradores da MHA recomendam a aplicação desse procedimento nos fornecedores da rede. Tal como descreve Ricardo Souza:

[...] nós temos um negócio chamado de NHC, que mundialmente é conhecido como Círculo de Qualidade Honda, internamente nós chamamos de *New Honda Circle*. Existe também o NHCS, que é o NHC do fornecedores, que é *New Honda Circle Surplay*. Então esse *know how* nós passamos para os fornecedores. E o quê que é o CCQ? Você monta equipes, né? E cada equipe vai apresentar um trabalho de melhoria, né? Então, chega num setor, ou noutra setor, ou qualquer outro setor, eles se juntam e falam: o quê que nós vamos fazer, não, vamos fazer um trabalho

de custo. Eles vão lá, analisam o setor, analisam a produção, analisam assim. Então, esse aqui tá com maior custo, então vamos entrar em cima disso. Então, pra reduzir o custo disso, o quê que nós temos que fazer? Ou quê que está dando maior custo? É esse item? Então vamos trabalhar nesse item. Aonde que a gente pode reduzir o custo daqui. Ou melhoria de qualidade, ou melhoria no equipamento. Esse equipamento tá levando muito tempo. O que a gente pode fazer pra reduzir o tempo de usinagem. Não, vamos trocar esse dispositivo, vamos fazer isso aqui. Então, dentro da Honda existe esse trabalho. E isso aí foi passado para os fornecedores, essa idéia. Então, nós temos acho que mais de 500, 600 grupos internamente. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

Esse tipo de avaliação organizacional da *Honda Motor Company* é realizado anualmente em cada uma de suas unidades. Essa avaliação converte-se num tipo de treinamento e aperfeiçoamento também do seu *Know how*. Geralmente é feito um revezamento das equipes entre os diversos grupos formados em cada bloco. O da HSA realiza a sua avaliação, que geralmente ocorre em Manaus ou São Paulo. Terminado os procedimentos em cada conglomerado regional, os melhores trabalhos são apresentados nos países concentrados pelo Japão, ou pelos dos Estados Unidos, ou pelos dos China, cujo objetivo é a troca dos novos conhecimentos desenvolvidos.

1.3 Dimensão estrutural da interação entre MHA e seus fornecedores em rede.

A negociação de preços é da competência administrativa, cujo fim é a redução dos custos. Dentro da lógica da competitividade a empresa deve oferecer o melhor preço para o mercado. Este é o raciocínio com o qual os administradores da Honda percebem essa esfera da sua relação com os executivos dos fornecedores da rede. A questão torna-se crucial devido à instalação cada vez em maior quantidade de empresas chinesas no Polo de Duas Rodas em Manaus. Porém, o principal aspecto que se pode vislumbrar é o fato de que a MHA, sob a motivação de chegar ao menor custo possível de uma determinada peça do fornecedor da rede, investe em estudos nos níveis da administração e da produção. A MHA disponibiliza todos os *Market Share* na fábrica do fornecedor. O processo interativo desse aspecto em específico converte-se no aprendizado do corpo técnico e administrativo do fornecedor da rede. Conforme Ricardo Souza:

Nós ajudamos eles. Colocamos nosso pessoal de qualidade. Tudo. Todo mundo vai lá dentro. Não... não se abandona. Nós colocamos pessoas lá dentro pra ajudar. Pra ver aonde está errado, nós ajudamos a administrar, a melhorar. Então se ela quiser, né?, se ela autorizar, nós entramos com nosso pessoal dentro da fábrica dela. Porque é melhor pra ela. É bom pra ela, nós vamos passar o nosso *know how* pra ele. Entendeu? Então, analisa-se a produtividade, a qualidade, o que está ruim. Aí nós apontamos as falhas, geramos

relatório geral. Você tem que melhorar aqui tem que fazer isso, tal, tal. Nós passamos todas as melhorias que ele tem que fazer, aqui, aqui. Existe investimento aqui. Nós passamos todinho pra eles, pra vê se ele melhora. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

No geral, os fornecedores da rede da MHA atendem vários clientes ao mesmo tempo. Embora haja uma considerável relação de confiança, a MHA está sempre no controle do processo de organização e contratação. Para o fornecedor aumentar o preço de um determinado componente ele deve buscar convencer com no mínimo um argumento, cujo conteúdo carregue um forte investimento tecnológico.

* * *

Toda a solicitação de qualquer produto feito pela MHA é submetida a uma rigorosa avaliação técnica de qualidade, porque precisa minimamente atender as exigências do padrão de qualidade Honda. Mas, segundo Ricardo Souza, para alcançar esse nível o fornecedor tem de investir em tecnologia, que possa garantir, para convencer uma produtividade e um faturamento maior.

A Honda diz assim: eu quero um produto assim, e esse produto é passado numa avaliação dentro da Honda, que tem o setor de qualidade né?, pra ver se atende as exigências né? Aí , agora a parte de, essa parte tecnológica mais o fornecedor mesmo que procura melhoria né? Então se o fornecedor quiser ter uma produtividade maior com certeza ele vai ter um ganho maior né? Então ele tem que investir na tecnologia com que ele consiga reduzir as despesas né? Pra poder ter um faturamento um retorno melhor né?, mas ela não interfere tanto assim não, tá? (PESQUISA DE CAMPO: 2009).

* * *

A MHA contribui com os fornecedores da rede, geralmente em forma de comodato, quando a fornecedora precisa de um equipamento que está muito além do poder de aquisição dela. Então, pra facilitar a MHA investe no equipamento, em tecnologia e em pessoal também, para permitir que o fornecedor possa fabricar o componente necessário. Conforme descreve Ricardo Souza:

São peças de segurança vital e são peças de *know how* da Honda, tipo coca-cola, eles não abre aquilo lá. Existe o *know how* da Honda. São peças do motor, são peças principais, peças de segurança vital que nós

chamamos. Esse aí sim, nós fazemos questão, como é peça de segurança, então nós produzimos internamente. Isso é uma coisa que é *know how* da empresa e tem coisa que sai muito caro produzir fora, sai muito mais custo menor nós produzirmos internamente, tipo um escapamento. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

A externalidade da produção é de peças complexas e de peças simples. Porém, determinados componentes a MHA não abre mão. Todo o processo produtivo de certos componentes é feito internamente em decorrência, em primeiro lugar do segredo industrial, porque faz parte do *know how*, que é restrito à Honda, cujo escritório de produção tecnológica é centralizado no Japão; em segundo lugar porque são produtos, cuja qualidade não é encontrada em outra fábrica, uma vez que somente quem possui esse *know how* é a própria MHA; em terceiro lugar porque a produção de determinadas peças sai mais barato processar internamente do que produzir com um fornecedor. Assim descreve Ricardo Souza:

[...] Todo projeto das motos é feito no Japão. É muito grande. É um escritório só de trabalho com desenvolvimento. Eles desenvolvem moto pra todas fábricas do mundo, não é só para o Japão. Tem Estados Unidos, nós temos 52 ou 60 fábricas no mundo todo. É Japão, é Tailândia, Filipinas, Irã. Então, todo o projeto é feito no Japão. Então o Japão faz o projeto de todas as fábricas no mundo, não é só aqui. Então, ela tem um corpo assim, de pesquisadores, projetistas muito grande no Japão. Chama-se HGA, no Japão. Desenvolve projetos. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

O nível de automação é muito alto, por isso, inclusive, a quantidade de trabalhadores com doenças ocupacionais no Japão é menor que no Brasil. Na Honda Japonesa é muito grande a quantidade de robôs. Há cerca de dez robôs existentes na MHA. A tendência para o futuro desta, segundo seus administradores é a automatização de vários processos. Na HDA, uma parte do processo de produção do chassi já está automatizado. No setor de solda já é possível encontrar vários robôs na MHA. Já encontram-se instalados cerca de dez robôs. Conforme os engenheiros, por um lado, a automatização evita problemas relativos a segurança do trabalho, por outro, amplia a capacidade de produção com aumento da produtividade e ainda garante maior precisão no processo. Ricardo Souza diz que,

Isso. Porque aí, melhoria da qualidade também porque sempre vai fazer do mesmo jeito. Não vai mudar, né? Sempre da maneira correta, tal... tal... não muda. O operador não... O operador, acho que, no início do processo ele faz tudo certinho, chega no final, ele já não tá fazendo direito e tal. É cansativo... é não sei o quê. Então, existe esses padrões, né?, que tem nos dado muito problema de qualidade. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

Os engenheiros da MHA possuem domínio sobre as máquinas, as tecnologias que envolvem a produção, ou a fabricação de peças e produtos e insumos das fornecedoras. O que acontece é uma distribuição de tarefas entre os membros do corpo de engenheiros que atendem os fornecedores da rede. O Departamento de Qualidade divide seus quadros para cada fornecedor, e assim acontece com os demais departamentos. Esse processo permite saber que a MHA tem o controle dos equipamentos, do *know how*, da tecnologia e de todo o processo de produção dos seus fornecedores da rede.

No processo de contratação das peças são estabelecidos vários critérios. O que pesa muito na contratação de uma determinada peça é a capacidade do equipamento, o tamanho da peça. Mas, avalia-se também tecnicamente o preço, a qualidade do estoque do fornecedor, e a similaridade da peça. Quando existem vários fornecedores, o que vai determinar a contratação da compra da peça é a qualidade e o *delivery*, isto é, o prazo de entrega. O quê significa dizer que o preço não é o principal critério. Primeiro avalia-se a qualidade e o *delivery*, para depois, negociar o preço.

* * *

O treinamento da MHA recebe apoio direto do Departamento de Coligadas, que oferece apoio técnico e de treinamento aos fornecedores da rede. A equipe de treinamento, do Departamento de Coligadas da HSA é quem faz o treinamento técnico, de gestão e de motivação dos funcionários, técnicos, engenheiros e executivos dos fornecedores da rede em Manaus. Os outros dois setores em nível local que desenvolvem atividades junto aos fornecedores são o CQ – Controle de Qualidade e o DCP – Departamento de Compras Produtivas. O setor de Controle de Qualidade é o que dá todo o apoio aos fornecedores em relação às peças que eles fornecem à MHA. Na ausência do Departamento de coligadas da HSA, o Departamento de Recursos Humanos da MHA faz o apoio local, encarregando-se de fazer o treinamento diretamente na fábrica do fornecedor da rede. Portanto, os fornecedores recebem o apoio de quatro setores da Honda para o desenvolvimento das atividades de treinamento e assistência técnica.

A pesquisa: “Aprende-se com as empresas japonesas? – Estudo comparativo entre empresas brasileiras e mexicanas”, de FLEURY e FLEURY (1998) mostra, com base numa reflexão empírica, a possibilidade de transferência de tecnologia na relação entre empresas locais e empresas japonesas. As experiências das empresas mexicanas e brasileiras revelam, mesmo com desigualdades, processos de transferência de tecnologia por meio de assistência, com idêntico padrão, concedidos pelas subsidiárias japonesas às suas fornecedoras locais. O estudo revela os tipos de assistência são de ordem de controle de qualidade; projeto de produto; especificação de materiais; e custos e finanças.

A pesquisa revelou que a relação entre o fornecedor local e a subsidiária japonesa tende, com o tempo, tornar-se menos intensa e com maior quantidade de conflitos. Foi constatado no Brasil, que quando a subsidiária japonesa estabelece um contrato de produção com um fornecedor, conforme as especificações definidas pela mesma

subsidiária, esta garante ao fornecedor local forte apoio nas circunstâncias da implantação do processo produtivo. Porém, a relação enfraquece, e, na maioria das vezes, a subsidiária some após a aprovação do *try out* (FLEURY e FLEURY, 1998).

O estudo constata que a Honda do Brasil é a única subsidiária japonesa a diferenciar-se das características das demais, indicando e, simultaneamente confirmando o comportamento dessa atriz japonesa da produção de motocicletas, o que o engenheiro..... explicita, ao afirmar que a MHA jamais abandona os seus clientes, isto é, os seus fornecedores locais recebem assistência do início ao fim do contrato. Essa afirmação expressa também a existência de continuidade de assistência.

A Honda buscou fazer um tratamento diferenciado das demais subsidiárias japonesas com a criação de mecanismos como seminários estruturados, para suprir as debilidades técnicas, ou seja, aquelas deficiências mais comuns a determinados grupos de fornecedores, cuja finalidade interessava à capacitação tecnológica destes. Buscou também dar assistência individualizada na própria empresa fornecedora, naquelas consideradas preferenciais (FLEURY e FLEURY, 1998).

O sucesso desse sistema teve por limite os processos de crise. E como alternativa, a Honda além de reduzir os seminários, os priorizou às grandes empresas, adotando-as como preferenciais. Mas é fato que a Honda é a única empresa segundo FLEURY e FLEURY (1998), que ao desenvolver os processos de redes fornecedores, transfere tecnologia e técnicas de gestão da produção.

Mas, há uma diferença no que diz respeito ao treinamento relacionado ao aspecto tecnológico. Porque quando o fornecedor adquire um equipamento novo, a responsabilidade de treinar os trabalhadores é da proprietária da tecnologia. Portanto, a equipe da produtora do equipamento vai até a fábrica do fornecedor faz a instalação do equipamento, usa a técnica da multiplicação para treinar uma equipe e designá-la para repassar aos demais operários. É nessas oportunidades que pode acontecer uma troca inversa de conhecimento, de os engenheiros e técnicos especializados da MHA receberem treinamento ou informações de um novo equipamento, comprado pelo fornecedor da rede da MHA. Certamente que a MHA não compartilha desse momento quando a equipe está treinando os multiplicadores. Tal como descreve Bernardo:

[...] Na Metal Fino fui três vezes pra tentar ajudar. Fui na IFER, na Metal Fino, Nissin, Showa, Soldécia, parte de pintura... já fui. Já na Keihin... mas na Keihin, eu fui aprender, olha uma coisa que eu fui ver. Uma coisa nova. Porque na Keihin, o que acontecia agente queria mudar um processo, e interessante que a Honda não conseguiu o produto pra cá, e a Keihin conseguiu. (PESQUISA DE CAMPO: 2009)

No caso acima, o produto foi adquirido junto a uma empresa norteamericana, de tecnologia norteamericana, a empresa produtora veio até a Keihin para fazer o treinamento para operação do equipamento. Como se tratava de um equipamento que interessava aos engenheiros ligados a estamparia da MHA seja para aproveitamento e otimização produtiva daquele setor, seja porque os mesmos não conseguiram adquiri-lo para a MHA, os mesmos ficaram interessados em conhecer aquele equipamento da fornecedora.

Nesse contexto é que ocorre a interação entre a MHA e as suas fornecedoras. No geral, é a MHA que dá assistência às suas fornecedoras por meio de serviços de acompanhamento, de treinamento, de estudos para minimização de custos. No caso, mostrado a cima, ocorreu o contrário, a fornecedora foi quem possibilitou o acompanhamento e treinamento.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Marcelo Magaldi. Os impactos da abertura econômica na Zona Franca de Manaus e o desempenho do setor externo dos polos eletrônicos e de duas rodas no período de 1990 a 2004. Mimeo.
- ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5.^a edição; São Paulo: 1999.
- _____. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: NEOLIBERALISMO, TRABALHO E SINDICATOS: Reestruturação no Brasil e na Inglaterra. Org. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- BOTELHO, Antônio José. Redesenhando o projeto ZFM – um estado de alerta (uma década depois). Manaus: Editora Valer, 2006.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. 9.^a edição; São Paulo: Editora Paz e Terra, 2006.
- CASTRO, José Márcio de; FREITAS, Maria Amália de Marques de; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida. RAC, Curitiba, v. 12, n.º 3 www.scielo.br, 05 fev 2009.
- CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização; Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Aprende-se com as empresas japonesas? - Estudo comparativo entre empresas brasileiras e mexicanas. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1998, vol.2, n.1 [citado 2009-12-26], pp.7-26. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551998000100002&lng=pt&nrm=iso>.ISSN 1415-6555. doi: 10.1590/S1415-65551998000100002.
- GOUNET, Thomas. Fordismo e Toyotismo: na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 2002.
- HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- OLIVEIRA, Antônio Pereira de. Zona Franca de Manaus: Análise dos discursos intelectuais nas categorias Estado e desenvolvimento regional. Dissertação de Mestrado; Manaus: UFAM, 2001. (MIMEO)
- RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio (Orgs.). Novas Conjunturas industriais e participação local em estratégias de desenvolvimento. In: Trabalho e

Desenvolvimento Regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro; Rio de Janeiro: Editora Mauad X, 2006.

SERÁFICO, José; SERÁFICO, Marcelo. A Zona Franca de Manaus e o Capitalismo no Brasil, Estudos Avançados: USP, vol. 19, n.º 54 mai/ago 2005.

SILVA, Marilene Correa da. Metamorfoses da Amazônia. Manaus: EDUA, 2000.

SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus. História do PIM em Tabelas e Gráficos, <http://www.suframa.gov.br/download>, 1988 a 2006. 2008.

VALLE, Izabel. Globalização e Reestruturação Produtiva – Um estudo sobre a produção offshore em Manaus. Manaus: EDUA, 2007.