

# TOYOTISMO TRANSPLANTADO EM TERRAS BRASILEIRAS: AS ÉTICAS DO CONFUCIONISMO E DO BUDISMO NO CAPITALISMO JAPONÊS.

## *TOYOTISM TRANSPLANTED IN BRAZIL: THE ETHICS OF THE CONFUCIANISM AND THE BUDDHISM IN THE JAPANESE CAPITALISM.*

Jorge Antônio Ferreira Correia<sup>1</sup>

Recebido em: 25 nov. 2008

Aprovado em: 11 dez. 2008

### RESUMO

No âmbito da Sociologia Econômica, este artigo buscará elucidar o que pode ser classificado como uma expressão capitalista japonesa \_ sob a ótica braudeliana, fruto de singularidades econômicas, políticas, históricas, culturais, religiosas e sociais locais \_ transplantada em solo brasileiro.

Isto posto, nossos estudos abocarão na possibilidade de o Sistema Toyota de Produção \_ como é amplamente conhecido \_ trazer consigo para todas as áreas geográficas onde estiver instalado, um *savoir-faire* tecnológico e administrativo ímpar \_ produto de construções históricas japonesas \_, o qual se evidencia, a priori, como contrastante ante outras realidades econômicas e culturais.

O toyotismo poderia ser explicado como o somatório entre a dedicação extrema do indivíduo ao trabalho e o seu êxito máximo no campo da educação \_ sintetizando o papel do ator social nipônico à categoria de *homo economicus*.

**Palavras-Chave:** Toyotismo. Capitalismo japonês. Singularidades.

### ABSTRACT

In the Economic Sociology's debates, this article will try to clear what is known as a Japanese capitalist expression \_ according to Fernand Braudel, the result of economical, political, historical, cultural, religious and social singularities \_ transplanted in Brazil.

So, our studies will verify the possibility of Toyota Production System brings a specific managerial and technological know-how \_ historically built \_ which are apparently contrasting in relation to other cultural and economical realities.

The toyotism could be explained as an amount involving the extreme dedication to work and the success in a not flexible education system \_ synthesizing the Japanese social actor role to *homo economicus*.

**Keywords:** Toyotism. Japanese capitalism. Singularities.

---

<sup>1</sup> Mestre em Sociologia (com concentração em Antropologia), formado pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: girabolhos\_portugal@ig.com.br - Endereço postal: Rua Magalhães Couto, 388 - apartamento 504 - Méier - Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP: 20.735-180.

## **Introdução:**

Tendo em vista a crítica literária brasileira, nos domínios da Sociologia, examinar analiticamente o toyotismo no Brasil sob uma marcante vertente marxista, sublinhando a subordinação ao trabalho, a alienação do operariado e a intensa acumulação de capital \_ que favorece exclusivamente os donos dos meios de produção \_ como suas principais características; torna-se imprescindível demonstrar dissimilares observações científicas que realcem a companhia japonesa \_ indistintamente \_ como reflexo de uma formação social nipônica, historicamente ancorada no progresso econômico e na industrialização do século XIX.

Daí a relevância da detecção de possíveis convergências e divergências entre o pensamento sociológico japonês \_ o qual, em inúmeras ocasiões, refuta uma abordagem marxista para a compreensão dos mecanismos do capitalismo nipônico, cuja gênese, cronologicamente, se situa no período de domínio Tokugawa \_ e o pensamento sociológico ocidental que parece perquirir o “outro” japonês, partindo de um certo estranhamento que prestigia o “eu” ocidental.

Ao ser ressaltada a existência de um novo modelo administrativo e operacional, de um novo sistema de produção \_ imediatamente categorizado como horizontal, por se tratar de uma oposição a uma preeminência vertical fayolista, até então vigente \_, o toyotismo estaria, na verdade, sendo cientificamente investigado como uma extensão ou como um aprimoramento da ética protestante do capitalismo, não havendo, a priori, uma preocupação com a procedência histórica desta expressão capitalista \_ recém-chegada a uma esfera de hegemonia industrial europeia e norte-americana \_, ou seja, não considerando sobremaneira as especificidades culturais, sociais, religiosas, políticas e econômicas daquele país do Extremo Oriente, as quais poderiam ser, de fato, as impulsionadoras deste inovador *modus faciendi* no campo da excelência produtiva.

Consideremos, portanto, as eventuais heranças estruturais Tokugawa na configuração de um *know-how* empresarial intrinsecamente conectado às organizações nipônicas como a Toyota Motor Company Ltd., fundada em 1937, a partir da produção de um protótipo de automóvel, arquitetado por Kiichiro Toyoda.

### **1. Uma expressão capitalista ímpar:**

Exibem-se como marcantes as hierarquizações nas relações familiares, nas relações educacionais, nas relações comerciais e, fundamentalmente, nas relações de trabalho japonesas, sendo avultado o papel altamente relevante do confucionismo e do

budismo como disciplinadores e reguladores dos indivíduos pertencentes a um coletivo pautado, de forma coesa, na busca pelo progresso industrial. No entanto, no bojo do pensamento sociológico clássico (ocidental), este mesmo modelo é apresentado como alienador, expropriador, centralizador dos meios de produção nas mãos de uma minoria burguesa.

Ao ressaltar a existência de uma sociedade Tokugawa, Nakane (1990) assinala as robustas influências dos anos de supremacia daquele xogunato sobre as relações familiares, as relações de trabalho, a cultura e a política do Japão. Seria, na verdade, uma sociedade vertical, hierarquizada de acordo com a estrutura do *Bakufu*.

Pormenorizadamente, Morishima (1989) também traça uma longa trajetória cronológica de domínio Tokugawa, da qual seria proveniente uma predisposição nipônica para a industrialização. Esta expressão capitalista ímpar do Extremo Oriente \_ cuja origem, de fato, se deu com a Revolução Meiji, em 1868 \_ teria como alicerces o confucionismo e o budismo, suas fontes inspiradoras.

Mesmo entre as perscrutações que descartam o modelo empresarial japonês como vertical, preponderam observações que denotam singularidades administrativas puramente nipônicas.

Sob a ótica ohnista, por exemplo, no âmago do Sistema Toyota de Produção, avulta-se a necessidade de harmonização entre as células humanas pertencentes ao corpo industrial para o seu inteiro sucesso no campo da primazia qualitativa das unidades fabricadas. Unifica-se, por conseguinte, a empresa como um todo coeso.

O ohnismo implicaria não apenas o controle de qualidade e a otimização das etapas de produção, como igualmente o combate a todo e qualquer desperdício, culminando nas constantes racionalizações \_ estrita gestão da cadeia logística.

Priorizam-se, desta maneira, estratégias eficazes nas acirradas disputas com a concorrência externa.

Há, portanto, uma conexão direta entre a harmonização ohnista e a auto-disciplina japonesa asseverada por Nakane (1990) e Morishima (1989) como proveniente dos séculos de hegemonia Tokugawa.

Na crítica literária brasileira, Gounet (2002) não deixa de perquirir passo a passo o toyotismo, a partir de seus mecanismos internos, concernentes unicamente ao contexto industrial nipônico, o que \_ a priori \_ inviabilizaria a sua transferência para outros espaços territoriais.

No entanto, ante a possibilidade de variação de suas condições de implementação de um determinado país para outro, o autor busca elucidar como se dariam estes diversos graus de deslocamento.

Assim sendo, a nova organização do trabalho se adaptaria às inúmeras especificidades econômicas existentes no planeta, podendo apresentar êxitos nos países industrializados do Hemisfério Norte, o que não ocorreria em absoluto em relação ao Terceiro Mundo.

Trata-se de uma concepção que se aproxima dos estudos de Braudel (1985), no tocante à elasticidade do capitalismo e às variadas formas que este possa assumir no instante em que se amolda às mais distintas realidades culturais, históricas, sociais e geográficas mundiais. Deste modo, o capitalismo nipônico se diferenciaria do capitalismo norte-americano e do capitalismo brasileiro, por exemplo.

Particularmente, sob a égide do pensamento marxista, Gounet (2002) enfatiza que, mesmo com eventuais ajustes no capitalismo, adequando um modelo produtivo japonês às peculiaridades de terras estrangeiras onde se encontraria instalado, a solução não seria necessariamente a substituição do fordismo pelo toyotismo como um meio de eliminação das distorções sociais. Para o autor, o problema residiria justamente no modelo capitalista em seu sentido mais amplo.

Ainda em uma abordagem marxista, analisando o toyotismo especificamente transplantado em terras brasileiras, Oliveira (2006) assinala como resultantes deste evento, a destruição total do sindicalismo de inspiração classista e a emergência do sindicato-empresa, cujo objetivo maior seria contribuir com o alcance das metas organizacionais.

Todavia, ao retomarmos a perquirição braudeliiana, compreenderemos o que Tsuru (1999) define como capitalismo corporativo peculiar, remetendo-nos à interpretação da economia nipônica enquanto uma construção histórica que teria vinculado, com êxito, a promoção do bem-estar social ao desenvolvimento industrial.

Por este mesmo motivo, ao indagar sobre o que moveria as oscilações nipônicas entre momentos de acelerada prosperidade econômica e de profunda estagnação, no decurso do século XX, Gao (2001) se aprofundou não em fatores externos ao Japão, mas \_ se engajando nos terrenos da Economia Política e da Sociologia Econômica \_ na própria história nipônica, nas suas particularidades políticas, culturais, sociais e econômicas.

## 2. O choque entre as éticas do capitalismo japonês:

Irrefragavelmente, ao se deslocarem para outros terrenos geográficos onde houvesse a proeminência de uma ética protestante do capitalismo, estas éticas confucionista e budista que regem a indústria japonesa ocasionariam relações de desconfiança com não nipônicos, impedindo a presença de estrangeiros na tomada de decisões.

De acordo com Ferreira Correia (2007), a industrialização daquele país do Extremo Asiático teria dado origem a uma sociedade de colarinhos-azuis em busca da conquista do *status* de colarinhos-brancos. Todos os japoneses seriam notados como detentores da mesma capacidade de sucesso na vida acadêmica e nas relações de trabalho, colocando-se em evidência a supremacia da etnia nipônica no bojo da excelência produtiva.

Desta forma, justifica-se a visão de Morishima (1989) no que tange a uma inesgotável capacidade japonesa de importação de *know-how* ocidental para a sua posterior incorporação à realidade local, sendo o que Ferreira Correia (2007) denomina como processo de “niponização”.

Vale realçar que o próprio confucionismo e o próprio budismo vigentes no Japão são, na verdade, um confucionismo chinês e de um budismo indiano “niponizados”, ou seja, adaptados às necessidades bélicas e políticas do *Bakufu* (xogunato). A consolidação histórica de um confucionismo militarizado no Japão \_ que atuou como propiciador de uma rija auto-disciplina \_ e de um budismo humanista \_ que, segundo Durlabhji (1993), serviria como um mecanismo psíquico de inserção do indivíduo no coletivo \_ possivelmente gerou a concepção japonesa de uma estrutura anatômica da empresa.

Portanto, a gênese da alta qualidade dos produtos nipônicos não estaria conectada meramente às remodelações tecnológicas e administrativas \_ ocorridas por intermédio da já mencionada entrada de um *savoir faire* ocidental no Japão, após o fim do *sakoku* (política de isolamento econômico adotada pelos quase trezentos anos de domínio Tokugawa) \_, mas estaria principalmente atada a uma ética confucionista e a uma ética budista anteriores à própria industrialização japonesa.

Nakane (1998) avigora que a companhia nipônica \_ assim como a família, a estrutura política e o sistema educacional japoneses \_ exhibe-se como um círculo fechado, dentro do qual, em uma relação hierárquica entre o *oyabun* (*status* de pai) e o *kobun* (*status* de filho) ou entre a autoridade e a responsabilidade, todas as células humanas do

corpo organizacional se esforçariam no cumprimento das metas coletivas, na mesma proporção em que buscariam o aperfeiçoamento educacional e o aprimoramento profissional de forma a atingirem altos cargos executivos.

Tal coesão parece ser justamente a mesma indicada por Coriat (1994), embora haja entre os dois autores uma nítida distinção classificatória no que concerne à disposição hierárquica dos postos e das funções.

Daí a idéia nakaneana de que se torna imprescindível ser japonês ou pensar como um japonês para compreender o combustível, as engrenagens e o motor de uma fábrica nipônica, evitando-se interpretações equivocadas.

Em minúcias, tendo como conteúdo uma circunferência que prestigia os organismos humanos unidos por laços culturais e de consangüinidade com a “japonidade” e tendo como forma a estrutura vertical com raízes no xogunato Tokugawa, a empresa nipônica se defrontaria, no século XXI, com o que Mouer e Kawanishi (2005) frisam como um aumento do multiculturalismo nas relações de trabalho.

No entanto, tanto para Fukasawa (2002), ao se referir à realidade japonesa, quanto para Ferreira Correia (2007) \_ perscrutando os mecanismos internos de uma companhia nipônica instalada em solo brasileiro \_, o multiculturalismo prevaleceria restrito à base piramidal e, em poucos casos, ao centro hierárquico de uma estrutura vertical. Isto é, entre os colarinhos-azuis e, em raras ocasiões, entre as gerências, haveria uma presença não desprezível de mão-de-obra estrangeira, entretanto somente os japoneses ascenderiam rumo ao ápice piramidal (diretorias e presidência).

E mesmo quanto à posse do brasileiro Carlos Ghosn como presidente da matriz da montadora nipônica de automóveis Nissan, o pensamento nakaneano desvela haver o que parece ser a “niponização” de uma mão-de-obra estrangeira \_ extremamente qualificada e compatível com a tradição industrial japonesa no cerne da primazia produtiva \_, transformando-a em um samurai, em um herói de *mangá* (revistas em quadrinhos) que retira as firmas do Extremo Oriente do estado de falência.

Assim sendo, este ambiente empresarial anatomicamente singular \_ expressão capitalista ímpar \_, onde os conflitos entre as células humanas são resolvidos internamente, contrasta com uma tradição sindical como a brasileira, segundo afirma Oliveira (2006), que pressupõe a existência de um mediador externo à companhia.

Tais contrastes também podem ser verificados nas perquirições de Antunes (2005), quando são frisadas as transformações no mercado de trabalho da atualidade, a

partir da reavaliação de uma leitura marxista no tocante à ação da manufatura na separação do trabalhador dos meios de produção, assemelhando-se ao caracol apartando-se de sua concha e, por conseguinte, não conseguindo sobreviver sem a sua proteção natural.

O autor realça a atual crise da sociedade do trabalho. No âmago da competitividade global, as empresas não somente se apropriariam da dimensão manual do trabalho, como também do seu caráter individual.

O trabalho se flexibilizaria e a mais-valia não seria mais extraída apenas do plano material, mas igualmente do plano imaterial. Tais transformações, segundo o autor, traria intensos impactos para as esferas social e política.

Desta maneira, a filosofia administrativa do toyotismo acerca dos bons pensamentos significando bons produtos poderia ser interpretada como a primordialidade de a classe trabalhadora pensar dentro de um universo estritamente empresarial, no intuito de produzir maiores ganhos. Trata-se de um modelo que culmina em maior produtividade e, de modo tautócrono, em maior lucratividade.

Neste instante, torna-se imprescindível retomarmos os estudos de Morishima (1989) que refutam as abordagens marxistas na compreensão da Revolução Meiji. Na verdade, para o autor, foi uma revolução aristocrática, proveniente da manifestação de samurais pertencentes à base piramidal da estrutura Tokugawa, que reivindicavam uma mobilidade capaz de proporcionar a ascensão política e a ascensão econômica. Para tanto, buscariam a industrialização como modelo para a construção de um novo Japão e, conforme já verificamos em linhas anteriores, a base de apoio foi o capitalismo ocidental que, paradoxalmente, se incorporou a uma realidade *sakoku* vigente.

Oliveira (2006), por sua vez, não deixa de sustentar a noção da edificação histórica de um ideário japonês que vincula o sucesso na vida privada ao sucesso no trabalho e, simultaneamente, no campo acadêmico, apesar de salientar que tal processo conduziu à alienação da força de trabalho nipônica.

Ainda potencializando suas análises com alicerces nas concepções marxistas, Antunes (1995) observa o toyotismo, no âmbito da globalização, como a forma mais acentuada e mais sucinta da organização do trabalho almejada pelas companhias, pondo em questão o *Welfare State*, por haver uma profunda sintonia entre a sua lógica e a do neoliberalismo.

O autor igualmente sublinha que, no Japão, estas relações entre capital e trabalho se estabeleceram em decorrência de uma dura repressão contra os movimentos dos

trabalhadores, o que se contrapõe aos pensamentos de Nakane (1998) e de Morishima (1989).

Dando prosseguimento às suas perquirições, Antunes (1995) também ressalta haver uma inconciliabilidade entre a promoção de uma eficiência produtiva e a promoção de uma equidade entre todos os trabalhadores, no modelo toyotista.

Defende, portanto, a contemporaneidade da revolução, apontando a necessidade de uma revolução no e do trabalho. Ou seja, assinala uma eventual revolução no trabalho na mesma proporção em que o trabalho abstrato (a condição de sujeito-mercadoria) deve ser abolido e, em concomitância, frisa a necessidade de instauração de uma sociedade pautada no trabalho concreto (ou o que chama de “trabalho social emancipado”).

Contudo, o que classifica como trabalho concreto, enquanto gerador de coisas socialmente úteis, no cerne de uma leitura marxista, pode ser interpretado, sob a ótica nakaneana, como uma “leitura ocidentalizada” da sociedade japonesa \_ de acordo com suas concepções, fundada no desejo coletivo da consolidação do desenvolvimento industrial como impulsionador de uma estrutura social, política e econômica estática até o advento da Restauração de 1868.

Sob este aspecto, a sociedade nipônica estaria baseada não na relação dicotômica entre burguesia e proletariado, mas na transição de uma estrutura política, econômica e social Tokugawa agrária para uma redentora estrutura política, econômica e social Tokugawa industrial.

Isto, indubitavelmente, requer uma análise interdisciplinar, envolvendo a cultura e a economia, sendo estas consideradas por Throsby (2001) como as duas das maiores forças que emolduram a conduta humana. Apresentam-se, desta forma, como fundamentais a dimensão econômica da cultura e o contexto cultural da economia para a elucidação das singularidades locais que formatam as dinâmicas comerciais e produtivas globais.

Deparamo-nos, então, com um embate teórico entre o que parece ser uma visão universalista de Antunes (2000) \_ no sentido de uma crítica abrangente sobre as metamorfoses ocorridas no processo de constituição do capitalismo contemporâneo, enfatizando as mudanças estruturais e conjunturais que se dão no mundo do trabalho e suas conseqüências imediatas para a classe trabalhadora, a partir de um confronto entre uma ideologia neoliberal dominante e o pensamento acadêmico marxista \_ e concepções como a de Nomura (1993) acerca das ímpares relações industriais automobilísticas



japonesas, destacando particularmente a Toyota, no que diz respeito às singulares mobilidade interna de mão-de-obra, gestão de recursos humanos, política de cargos e salários, gestão da produção e logística.

Em síntese, na medida em que Antunes (2000) exhibe a fragmentação da classe trabalhadora e, ao mesmo tempo, acentua a precariedade e a intensificação do trabalho, o que desembocaria em uma subordinação formal do trabalho ao capital \_ fazendo denotar a conexão analítica entre trabalho e liberdade, esmiuçada na superação da sociedade regida pela lógica do capital, não havendo tempo livre ou auto-realização humana \_; de outro extremo, por intermédio de Nakane (1998), podemos compreender as observações de Nomura (1993) relativas ao toyotismo resultante de um taylorismo mais acabado e incorporado a um mecanismo de mobilização industrial nipônica, que abrangeria relações humanas intrinsecamente coesas \_ se engajando, nos anos de 1980, para o que pode ser definido como um pós-taylorismo, o qual, por sua vez, espelharia integralmente a relação japonesa capital-trabalho e um sindicalismo singularmente interno \_ como uma ligação íntima, historicamente consolidada, entre a valorização do indivíduo nipônico em um conjunto de interações sociais e o seu sucesso no campo acadêmico e, simultaneamente, nas relações de trabalho, transformando a noção japonesa de liberdade atada ao êxito profissional, o que nos levaria a concluir que os valores da sociedade nipônica seriam, na verdade, os valores do capitalismo local.

### **Considerações finais:**

Por fim, ao salientarmos os estudos de Perrucci (1994) referentes aos chamados transplantes automotivos japoneses em territórios estrangeiros \_ especificamente no espaço geográfico norte-americano \_, abocamos nas inúmeras vantagens regionais que cada estado da federação é capaz de oferecer. Podemos citar o caso da *joint venture* entre a Chrysler Corporation e a Mitsubishi Motors Corporation of Japan se instalando em Illinois, devido a um atrativo pacote de benefícios fiscais e a um sólido sistema educacional local ou o caso da captação dos investimentos produtivos da Toyota pelo estado do Kentucky, como fruto das abundantes concessões governamentais.

No entanto, o caso que mais se assemelha ao da Toyota do Brasil, em São Bernardo do Campo, é o de Ohio, estado favorecido pela existência de um suporte infra-estrutural no setor automotivo, minimizando riscos quanto às metas empresariais de uma primazia qualitativa na esfera produtiva.

O início das construções da primeira montadora de automóveis Volkswagen fora dos domínios da Alemanha, em 1956, naquela cidade paulista, fertilizou o terreno local para o aparecimento de novas fábricas estrangeiras do mesmo segmento de mercado, o que impulsionou a chegada da Toyota, dois anos mais tarde.

Por outro lado, Indaiatuba, ainda no estado de São Paulo, foi selecionada pela citada companhia nipônica para uma nova instalação, mesmo estando distante da região do ABC. De acordo com Oliveira (2006), a falta de mão-de-obra qualificada na cidade para o setor automotivo, como objeto da ausência de um histórico industrial do segmento, teria sido compensada pelo afastamento geográfico das influências sindicais.

Neste contexto, há similitudes com o pensamento de Cardoso (2006) que aponta como componente fundamental da lógica dos novos investimentos estrangeiros em terras brasileiras, primordialmente a partir de 1994, a escolha de um local para futuras instalações onde predominassem a inexistência de uma tradição sindical \_ evitando, com isso, maiores contendas entre empregadores e empregados \_, uma maior aceitação e uma maior adaptação aos avanços tecnológicos, a implantação de uma eficaz cadeia logística \_ visando, principalmente, a otimização do escoamento dos bens produzidos rumo ao consumidor final \_ e, desta maneira, uma boa infra-estrutura.

Todavia, sob uma ótica já posta em relevo em linhas anteriores, tal distanciamento, especificamente no caso nipônico, possivelmente significaria a busca de êxito, em terrenos estrangeiros, de um modelo administrativo e operacional historicamente consolidado no Japão como resultado de uma visão anatômica presente também nas esferas política, cultural e social daquele país, que refuta a existência de conflitos, admitindo somente a coesão entre todas as células humanas que compõem o corpo organizacional, com base nas éticas confucionista e budista do capitalismo japonês.

### **Referências Bibliográficas:**

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris: Les Éditions Arthaud, 1985.

CARDOSO, Adalberto Moreira. A nova face da indústria automobilística brasileira ou a tese da convergência revisitada. In: Adalberto Cardoso e Alex Covarrubias (Orgs). *A indústria automobilística nas américas: a reconfiguração estratégica e social dos atores produtivos*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

DURLABHJI, Subhash. The influence of confucianism and zen on the japanese organization. In: Subhash Durlabhji and Norton E. Marks. (Orgs). *Japanese business*. New York: State University of New York Press, 1993.

FERREIRA CORREIA, Jorge Antônio. *Os dilemas da transferência de um modelo de gestão empresarial: a estrutura monocultural de uma organização japonesa no brasil*. (Dissertação de Mestrado em Sociologia e Antropologia). Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

FUKASAWA, Masayuki. *Um mundo paralelo: a vida da comunidade brasileira de oizumi, japão*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2002.

GAO, Bai. *Japan's economic dilemma: the institutional origins of prosperity and stagnation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

MORISHIMA, Michio. *Por que triunfou o Japão?: a tecnologia ocidental e o espírito do povo japonês*. Lisboa: Gradiva, 1989.

MOUER, Ross and KAWANISHI, Hirosuke. *A sociology of work in japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

NAKANE, Chie. Tokugawa society. In: Chie Nakane e Shinzaburo Oishi (Orgs). *Tokugawa Japan: the social and economic antecedents of modern Japan*. Tóquio: University of Tokyo Press, 1990.

NAKANE, Chie. *Japanese society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1998.

NOMURA, Masami. *Toyotizumu: nihon-gata seisan shisutemu no seijuku to henyo*. Tokyo: Shohan Edition, 1993.

OHNO, Taiichi. *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Eurenice de. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PERRUCCI, Robert. *Japanese auto transplants in the heartland: corporatism and community*. New York: Aldine de Gruyter, 1994.

THROSBY, David. *Economía y cultura*. Madrid: Cambridge University Press, 2001.

TSURU, Shigeto. *El capitalismo japonés: algo más que una derrota creativa*. Madrid: Ediciones Akal, 1999.