

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E  
CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

AS EMPRESAS "YAMACOM": DE TAIWAN  
PARA O CEARÁ.

LUCIENE BRANDÃO DE CARVALHO

ORIENTADOR: ANTÔNIO LISBOA T. DA ROSA

FORTALEZA  
DEZEMBRO/1995

Monografia submetida à análise dos professores do Departamento de Teoria Econômica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada em 20 de dezembro de 1995.

---

Antônio Lisboa Teles da Rosa  
(Orientador)

---

Joana D'arc de Oliveira  
(Componente da Banca Examinadora)

---

Eurípeys Ewbank Rocha  
(Componente da Banca Examinadora)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, luz presente em todas as realizações.

Aos meus pais, por terem me proporcionado, através da educação, os meios para atingir esse fim.

Ao professor Roberto Smith, sou grata pela sugestão quanto ao tema do trabalho. Ao orientador, prof. Lisboa, agradeço a paciência com que me conduziu até aqui. De forma especial, agradeço a prof<sup>a</sup>. Joana, pelo auxílio nos momentos mais críticos e pelas sugestões que enriqueceram esse trabalho. Ao prof. Eurypedis, pela forma consciente com que participou da banca examinadora.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização dessa monografia.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, luz presente em todas as realizações.

Aos meus pais, por terem me proporcionado, através da educação, os meios para atingir esse fim.

Ao professor Roberto Smith, sou grata pela sugestão quanto ao tema do trabalho. Ao orientador, prof. Lisboa, agradeço a paciência com que me conduziu até aqui. De forma especial, agradeço a prof<sup>a</sup>. Joana, pelo auxílio nos momentos mais críticos e pelas sugestões que enriqueceram esse trabalho. Ao prof. Eurypedis, pela forma consciente com que participou da banca examinadora.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização dessa monografia.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 01 |
| CAPÍTULO 1: A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.....            | 02 |
| 1.1 FIRMA, MERCADO E INDÚSTRIA.....                            | 02 |
| 1.2 DIVERSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES.....                         | 03 |
| 1.3 ESTRUTURAS DE MERCADO.....                                 | 05 |
| 1.3.1 OLIGOPÓLIO HOMOGÊNEO, PURO OU CONCENTRADO.....           | 08 |
| 1.3.2 OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO.....                             | 08 |
| 1.3.3 OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO-CONCENTRADO OU MISTO.....        | 09 |
| 1.3.4 OLIGOPÓLIO COMPETITIVO.....                              | 10 |
| 1.3.5 INDÚSTRIAS COMPETITIVAS.....                             | 12 |
| CAPÍTULO 2: O GRUPO YAMACOM.....                               | 13 |
| 2.1 ORIGEM.....  | 13 |
| 2.2 FORMAÇÃO.....  | 17 |
| 2.3 AMPLIAÇÃO.....   | 18 |
| 2.4 YAMACOM NORDESTE S/A.....                                  | 20 |
| 2.5 KAO LIN NORDESTE S/A.....                                  | 23 |
| 2.6 LIH CHIH NORDESTE S/A.....                                 | 26 |
| 2.7 JELLY IND. E COM. LTDA.....                                | 28 |
| 2.8 TI SING NORDESTE S/A.....                                  | 30 |
| 2.9 VENT LIFE IND. E COM. LTDA<br>YAMATA IND. E COM. LTDA..... | 31 |
| 2.10 ANEXOS.....   | 34 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                      | 41 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 44 |

## CAPÍTULO 1

### A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

No presente capítulo analisaremos a atuação da firma em uma indústria. Para tanto, assumiremos como referencial teórico o modelo de Organização Industrial proposto por Eduardo A. Guimarães<sup>1</sup>. Outro objetivo é o estudo do mercado e das suas estruturas. Nesse caso, teremos como base o pensamento de Maria da Conceição Tavares<sup>2</sup> que, como Guimarães, também utilizou as idéias de Steindl e Labini.

#### 1.1 - FIRMA, MERCADO E INDÚSTRIA

A firma é entendida como um *locus* da acumulação de capital; onde sua capacidade de crescer está diretamente relacionada com o potencial de acumulação interna. Apresenta as seguintes características:

1ª) existência de uma gerência central, que tem por finalidade definir ou alterar a estrutura administrativa da firma; traçar as políticas gerais, tomar as principais decisões quanto às finanças e aos investimentos;

2ª) presença de um *pool*, real ou virtual, dos lucros de suas partes constituintes cujo controle é responsabilidade da gerência central. A firma pode, ainda, ter uma estrutura unitária ou

<sup>1</sup> GUIMARÃES, E. A., Acumulação e Crescimento da Firma. Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro. Zahar, 1982.

<sup>2</sup> TAVARES, Maria da Conceição, Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil. Campinas. UNICAMP, 1986.

multidivisional. No primeiro caso, a firma caracteriza-se por produzir um produto que é destinado a um único mercado; ao passo que, a firma multidivisional é constituída por um conjunto de quase-firmas, onde cada uma delas produz um produto para abastecer um mercado específico. A firma estará dividida em tantas quase-firmas quantos forem os mercados em que participa.

Partindo do que foi exposto, podemos perceber que a firma persegue dois objetivos fundamentais: lucro e acumulação. Mas, para atingi-los, é necessário a mediação do mercado. Convém, agora, explicitarmos o conceito de mercado; que corresponde à demanda por determinadas mercadorias que são substitutas próximas umas das outras<sup>3</sup>.

Quanto à definição de indústria, está associada à idéia de mercado. Isto é, a indústria compreende um "grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado"<sup>4</sup>. Em síntese, podemos afirmar que a conceituação de mercado envolve as palavras-chaves produto e demanda; enquanto que, a de indústria envolve produção e oferta.

## 1.2 - DIVERSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES.

A diversificação das atividades é a característica básica da firma multidivisional. Corresponde às dimensões do crescimento da firma fora de sua indústria.

<sup>3</sup> Definição baseada em Joan Robinson. Ver GUIMARÃES, E. A., op. cit., cap. III, p. 33.

<sup>4</sup> Guimarães ao citar Penrose em GUIMARÃES, E. A., op. cit., p. 33.

Ocorre diversificação das atividades quando a firma produz uma mercadoria com o objetivo de vendê-la em um mercado no qual ainda não participa. Em outras palavras, corresponde ao fato da empresa mover-se para além do seu mercado corrente, investindo em uma nova indústria.

No modelo de economia fechada, especialmente, o motivo principal que induz as firmas a realizar a diversificação das atividades é o crescimento; embora esse processo também ocorra nas economias abertas para resolver problemas de acumulação das firmas e/ou indústrias. Muitas vezes, a firma não consegue realizar seu potencial de crescimento na indústria em que atua, ou seja, a taxa de crescimento da indústria como um todo excede o ritmo de expansão do seu mercado. É nesse caso que a diversificação representa uma forma de escoar a produção e assegurar a realização do seu potencial de crescimento. As firmas pertencentes a indústrias oligopolistas são compelidas a diversificar, dado que para crescer têm, obrigatoriamente, que mover-se para além do seu mercado corrente.

A firma, normalmente, direciona o processo de diversificação para indústrias no interior de sua base tecnológica; conceituada como sendo "cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias-primas complementares e estreitamente associadas no processo de produção"<sup>5</sup>. Quanto mais a firma diversifica as atividades, maior será sua base tecnológica e mais facilmente ela prossegue nesse processo.

Como formas de diversificação temos as associações, as fusões, a compra de empresas já existentes e as *joint-ventures*. A

---

<sup>5</sup> O conceito de base tecnológica foi utilizado por Guimarães ao citar Penrose. Ver GUIMARÃES, E. A., op. cit., p. 62.

*joint-venture* é o resultado da associação de algumas empresas que objetivam se engajar em determinada atividade produtiva. Ao contrário do que acontece na fusão, as firmas participantes da *joint-venture* mantém suas individualidades. Diversificando-se através das *joint-ventures*, a firma pode associar-se a uma outra previamente estabelecida no mercado, beneficiando-se dos seus canais de comercialização, das técnicas de vendas, das atividades de P & D. Além disso, a *joint-venture* pode representar uma alternativa para as firmas que não dispõem de recursos suficientes para investir em uma nova indústria bem como resistência financeira para fazer frente aos riscos inerentes a qualquer investimento.

### 1.3 - ESTRUTURAS DE MERCADO

Estruturas de mercado correspondem às características organizacionais de um mercado que exercem influência decisiva sobre a natureza da concorrência e dos preços praticados pelas firmas e quase-firmas da indústria que abastece esse mercado.

Os elementos básicos da estrutura de mercado são: grau de concentração; grau de diferenciação de produtos e grau de barreiras à entrada de novas firmas.

Quanto ao primeiro elemento, diz respeito à distribuição, por número e por tamanho, das firmas que produzem determinada mercadoria. É a posição que as firmas ocupam no mercado. O grau de concentração varia, por exemplo, entre o monopólio e o oligopólio.

A diferenciação de produtos ocorre quando a firma se engaja na produção de uma nova mercadoria cuja característica básica consiste no fato de ser substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela referida firma e que, por consequência, será comercializada em um dos mercados em que a mesma já participa. Convém ressaltar que, para um produto ser considerado novo é necessário que haja qualquer mudança nos seus atributos objetivos ou subjetivos, de forma a influenciar o consumidor no sentido de perceber o produto como distinto dos demais.

É importante salientarmos que a diferenciação de produtos somente pode ocorrer quando o produto tem "vocaçào" (é passível) para diferenciar. Como exemplo, podemos citar o automóvel, que está sujeito a diferenças entre as marcas no que se refere à direção, à suspensão, ao tamanho, ao estilo, ao consumo de combustível, ao conforto, ao prestígio, etc.

O fato de um produto não apresentar "vocaçào" para diferenciar não necessariamente significa que a indústria deixa de buscar modificações e melhorias em seus produtos<sup>6</sup>. "O que se presume não existir é a possibilidade de um fluxo contínuo de inovações de modo a permitir que a indústria recorra à diferenciação do produto como uma forma normal de competição".<sup>7</sup>

Toda diferenciação de produtos vem acompanhada pelos esforços de venda, tais como campanhas publicitárias e outras atividades promocionais, métodos utilizados pelas firmas para divulgar o novo produto junto ao público. A importância da diferenciação está em seu efeito sobre a procura pelo consumidor.

<sup>6</sup> Pertencem a este caso as indústrias produtoras de insumos básicos

<sup>7</sup> GUIMARÃES, E. A., op. cit., p. 39.

Entre as vantagens da diferenciação de produtos para o consumidor, a principal consiste na ampliação das alternativas de escolha. A indústria engajada na competição por diferenciação de produtos é capaz de ofertar diversas versões da mesma mercadoria; sendo a decisão do comprador influenciada pelos esforços de venda. Em mercados diferenciados, o comprador é capaz de associar os produtos diretamente aos fabricantes. Este processo também é vantajoso para a firma, pois através dele a mesma constrói uma imagem positiva frente aos consumidores, adquirindo fidelidade a marca e preservando pela qualidade do produto.

A diferenciação de produtos quando consegue estabelecer barreiras à entrada de novos produtores é uma variável fundamental da concorrência.

Cabe, agora, mencionarmos o terceiro elemento, as barreiras à entrada, cuja função é proteger as firmas dos seus rivais potenciais no mercado.

Mostraremos, a seguir, a classificação das estruturas de mercado; sugerida de forma dicotômica (indústria competitiva e indústria oligopolística) por Steindl, ampliada por Labini através da subdivisão da estrutura oligopolística em três categorias principais e aperfeiçoada, com conteúdo dinâmico, por Tavares<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> - LABINI, P. Sylos, Oligopólio e Progresso Técnico. 1984. TAVARES, M. da Conceição, op. cit.

### 1.3.1 - OLIGOPÓLIO HOMOGÊNEO, PURO OU CONCENTRADO

Caracteriza-se pela ausência de competição por preço e por diferenciação de produtos. Como as firmas vendem produtos indiferenciados, qualquer produtor que cobrar preço diferente pelo mesmo produto terá sua participação no mercado drasticamente alterada. Poucas empresas, operando com plantas industriais de grande escala de produção, dominam fatia expressiva do mercado.

As barreiras à entrada resultam da combinação dos seguintes fatores: de um lado, a resistência financeira das firmas; de outro, o elevado montante de capital mínimo para iniciar as atividades e, muitas vezes, para controlar a tecnologia empregada no processo produtivo. A disputa pelo mercado está diretamente relacionada com a capacidade da firma de investir adiante da demanda. É regra geral para as empresas no oligopólio concentrado operar com capacidade ociosa planejada, bem como utilizar processos que permitam reduzir custos e melhorar a qualidade do produto.

Pertencem a esta estrutura as indústrias de bens de capital e insumos básicos.

### 1.3.2 - OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO

A forma de competição predominante é a diferenciação de produtos. É através da busca contínua de inovações no produto que a empresa conquista consumidores dos seus concorrentes e, assim, pode garantir sua parcela no mercado. Aqui, as firmas são capazes

de interferir no ritmo de expansão do mercado através da diferenciação de produtos.

Quanto aos obstáculos à entrada, não estão relacionados com economias técnicas de escala nem com o volume de capital necessário à instalação; envolvem marcas comerciais e, conseqüentemente, o montante de recursos destinado a conquista de mercado por meio da manutenção das marcas e dos hábitos de consumo. A medida em que o processo de diferenciação de produtos é comum a todas as firmas, intensificam-se as barreiras ao ingresso de novos produtores, proporcionando margem de lucro elevada para a indústria como um todo. As firmas operam com capacidade excedente planejada como estratégia de crescimento, objetivando fazer frente a um possível insucesso no esforço de vendas. O grau de concentração técnica e econômica é bem inferior ao existente no oligopólio concentrado.

A concorrência via preços existe, embora não seja freqüente pois além de pôr em risco a participação da firma no mercado, pode não compensar o custo da distribuição física dos produtos.

No oligopólio diferenciado estão presentes as indústrias de bens de consumo não duráveis e altamente diferenciáveis, tais como, indústrias de cigarros, de bebidas, de produtos farmacêuticos, de artigos de perfumaria, entre outras.

### 1.3.3 - OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO-CONCENTRADO OU MISTO

Caracteriza-se, fundamentalmente, por conciliar aspectos dos dois tipos de oligopólio descritos acima. A diferenciação de

produtos, variável básica da concorrência, é praticada em caráter permanente. As firmas, da mesma forma que no oligopólio concentrado, produzem em larga escala e necessitam de significativo montante de capital para investir em máquinas e instalações e na própria tecnologia do processo.

Quanto às barreiras à entrada, resultam de economias técnicas de escala e de economias de diferenciação. Como estratégias de crescimento, as firmas operam com excesso de capacidade instalada para dar respostas rápidas a aumentos na demanda e, praticam diferenciação de produtos objetivando ampliar suas participações no mercado.

Quanto à inserção na estrutura produtiva, o oligopólio misto está presente nas indústrias de bens de consumo duráveis, especialmente a automobilística e a de produtos eletroeletrônicos domésticos.

#### 1.3.4 - OLIGOPÓLIO COMPETITIVO

As empresas de grande porte, apesar de não possuírem parcela expressiva do mercado, exercem liderança uma vez que detêm maior capacidade de acumulação interna, devido às vantagens de custos. Esta estrutura é marcada pela coexistência de plantas industriais de vários tamanhos combinada com tecnologias heterogêneas. A concentração técnica é menor se comparada com a existente nos oligopólios até então descritos, dado que é insuficiente para controlar parcelas de mercado.

A diferenciação de produtos não representa uma variável da concorrência, pois não consegue estabelecer barreiras à entrada de novas empresas. Não existem significativas economias de escala e de diferenciação e, por consequência, as barreiras à entrada são frágeis, acarretando baixas margens de lucro na indústria.

Quanto à competição por preços, podemos afirmar que existe, embora não seja predominante. As empresas líderes praticam variações de preços quando desejam ampliar suas participações no mercado, através da eliminação dos produtores marginais<sup>9</sup>, que apesar de ocuparem posição importante no mercado são eliminados com facilidade.

A forma de competição importante é dada pelo controle dos canais de comercialização e distribuição de mercadorias, tais como: assistência técnica de vendas a clientes, rede própria de vendedores, etc. No oligopólio competitivo, a expansão da demanda é uma variável exógena, sendo determinada pelo crescimento real da economia e, mais especificamente, pelo crescimento do emprego e da renda nas cidades.

Incluem-se nesta estrutura as indústrias de bens de consumo não duráveis em geral e pouco sujeitos à diferenciação, tais como: cervejas, tintas, fiação e tecelagem de algodão, laminados plásticos, alimentos, edição e impressão de jornais, adubos e fertilizantes, entre outros.

---

<sup>9</sup> Produtores marginais são aqueles que apresentam custos mais altos na indústria.

### 1.3.5 - INDÚSTRIAS COMPETITIVAS

O processo de concorrência é determinado pelas seguintes características: 1ª) completa ausência de barreiras à entrada; 2ª) competição via preços. Aqui, há um grande número de empresas de pequeno porte, respondendo por parcela considerável da produção; mas também estão presentes as firmas grandes que exercem liderança no mercado.

Quanto à estratégia de concorrência, as empresas, em geral, não operam com capacidade ociosa planejada. Diante de uma situação em que o ritmo de crescimento da demanda excede a capacidade produtiva da indústria, ocorrerá um aumento generalizado dos preços e dos lucros, estimulando o ingresso de novos produtores. Do contrário, ou seja, quando a expansão do mercado é inferior ao potencial de crescimento da indústria, haverá uma queda de preços acompanhada de redução nas taxas de lucros, implicando na expulsão das firmas menos eficientes.

A competição por diferenciação de produtos não está totalmente afastada e; quando ocorre, tende a envolver aspectos ligados à qualidade do produto.

A partir do referencial teórico discutido no presente capítulo, é possível prosseguir em direção a um estudo de caso. Esse estudo foi realizado com base no Grupo Yamacom, o qual é um dos parceiros do Estado no processo de desconcentração espacial e desenvolvimento da indústria. Tal parceria é a que tem gerado maiores resultados devido à realização de investimentos em diversos setores da atividade econômica.

## CAPÍTULO 2

### O GRUPO YAMACOM

O presente capítulo foi elaborado a partir de entrevistas e levantamentos. Visitamos a Superintendência do Grupo Yamacom, onde obtivemos a maior parte das informações. Consultamos também as bibliotecas do Banco do Nordeste do Brasil, do SEBRAE e do Instituto de Planejamento do Ceará (IPLANCE). No entanto, encontramos, com surpresa, forte resistência por parte da Secretaria da Indústria e Comércio, que não nos forneceu qualquer tipo de informação, temendo ser envolvida ou prejudicada com a divulgação deste trabalho. Mas, apesar das dificuldades, conseguimos explorar o assunto de acordo com os tópicos que se seguem.

#### 2.1 - ORIGEM

A família do presidente do grupo, Dr. Chhai Kwo Chheng, chegou ao Brasil em 1967, se instalou no Estado de São Paulo, mais especificamente em Mogi das Cruzes. Estabeleceu-se como agricultor, dedicando-se à cultura de cogumelos.

Com o passar dos anos, os filhos do imigrante concluíram as respectivas formações acadêmicas e começaram, gradativamente, a deixar aquela colônia em busca de melhores oportunidades. O irmão mais velho, que adotou o nome ocidental de Marcos Chhai Suh Chhong, foi para Manaus; onde, de início, montou um pequeno

negócio de comercialização de frutas; posteriormente, substituiu essa atividade pela confecção de roupas profissionais, a Mikasa.

Dado que a Mikasa atuava no setor de confecções, houve a necessidade de contatar com fornecedores de máquinas de costura industriais: a firma começou a adquirir máquinas de costura para uso próprio em Taiwan (ilha de Formosa). Os sócios perceberam que ali havia uma excelente oportunidade de investimento, pois a receptividade dessas máquinas era muito boa no mercado brasileiro. Resolveram, então, montar a Imacom: firma cujo objetivo social era importar e revender as máquinas de costura taiwanesas.

À época, dado o sucesso do negócio, um dos irmãos, Jorge, resolveu voltar para Taiwan, onde os três, com recursos financeiros próprios, instalaram naquele país uma firma para fabricar peças e máquinas de costura industrial: *Jiann Lian Co., Ltd.* A decisão de retornar a Taiwan é consequência da proximidade de centros consumidores como Europa. A *Jiann Lian* montava as máquinas de costura em Taiwan, exportava para o Brasil e, de Manaus, eram distribuídas para o restante do país, através da Imacom. O referido produto conquistou uma parcela significativa do mercado brasileiro devido aos fatores qualidade e preço bastante competitivo.

Por volta de 1986, com o crescimento da empresa matriz, eles obtiveram a representação da japonesa Yamato<sup>10</sup> — máquina de costura melhor conceituada a nível mundial — com exclusividade para o Brasil. Em 1989, o principal consumidor da *Jiann Lian* já era o próprio Brasil, o que começou a justificar a implantação de

---

<sup>10</sup> Na primeira metade da década de 1980, as empresas japonesas já dominavam crescentemente o mercado de máquinas de costura. Para maiores detalhes, ver COUTINHO, Luciano G., Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Competitividade da Indústria Têxtil. Campinas. 1993, cap. II, p. 54.

uma fábrica de máquinas de costura industrial em território brasileiro, aliviando a matriz no sentido de atender com maior eficiência aos demais mercados.

Então, os empreendedores taiwaneses saíram em busca da localização ideal; obedecendo à fórmula dos NICs asiáticos (*newly industrialized countries*, países de industrialização recente) de entrar em áreas onde a concorrência é pequena<sup>11</sup>; daí a preferência pelas regiões Norte e Nordeste, dado que a indústria brasileira de têxteis encontra-se fortemente concentrada no Sudeste, principalmente no Estado de São Paulo<sup>12</sup>.

A primeira idéia foi instalar a nova fábrica em Manaus; porém o governo do Estado do Amazonas não concedeu a receptividade esperada pelos investidores. As buscas cessaram quando os empreendedores tomaram conhecimento de que o governo do Ceará viabilizava um programa de interiorização da indústria local. O objetivo do Estado era transformar, preferencialmente, as regiões do Maciço de Baturité e do Cariri, e os municípios de Horizonte, Pacajus, Sobral e Iguatu em pólos industriais gerando emprego e desaquecendo o fluxo migratório para a capital; através da concessão de vantagens fiscais, creditícias e físicas à realização de investimentos externos nacionais e internacionais<sup>13</sup>.

Após as primeiras sondagens na região, adquiriram terreno no Distrito Industrial, em Maracanaú (Região Metropolitana de Fortaleza), onde planejavam instalar a planta. Ao apresentar

---

<sup>11</sup> Segundo depoimento do superintendente administrativo do Grupo Yamacom, Laerte C. dos Santos.

<sup>12</sup> Sobre a localização concentrada na região Sudeste ver BRANSKI, Regina Meyer, Exportações Brasileiras de Têxteis e Vestuário: Desempenho e Perspectivas. Campinas, 1990, cap. I, p. 15.

<sup>13</sup> Informações extraídas de DIÁRIO DO NORDESTE, Plano de Interiorização Rompe Modelo. Fortaleza, 24 de março de 1994.

projeto ao governo do Estado por meio da Secretaria de Indústria e Comércio, iniciou-se uma fase de intensas negociações, culminando com a decisão de instalar a nova fábrica no interior do Estado. Optaram, então, pelo semi-árido, mais propriamente pelo município de Acarape, na região do Maciço de Baturité, situada a cerca de 70 quilômetros de Fortaleza.

Em julho de 1993 era inaugurada a Yamacom Nordeste S/A.. A nova firma foi beneficiada com os seguintes incentivos a nível federal e estadual:

a) empréstimo de 75% do ICMS recolhido dentro do prazo legal para fins de formação do capital de giro, por configurar como empresa pioneira, nos termos do Programa de Incentivos ao Funcionamento de Empresas (PROVIN) integrante do Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI), administrado pelo Banco do Estado do Ceará (BEC);

b) isenção de 100% do ICMS, pertinente ao Estado do Ceará, decorrente da aquisição, no mercado brasileiro, de máquinas e equipamentos para integrar o parque industrial;

c) infra-estrutura básica no local da planta: fornecimento de aterros e serviços de terraplanagem necessários à execução das obras e, também, abastecimento d'água, de energia elétrica, de linhas de telefonia e transmissão de dados, obedecendo às condições usuais de tarifa e demais normas da concessionária<sup>14</sup>;

d) isenção por dez anos do Imposto de Renda, a contar do exercício financeiro seguinte ao ano em que o empreendimento entrar em funcionamento; como consequência da instalação da planta industrial na região Nordeste, segundo normas da SUDENE<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Sobre os três primeiros itens, extraímos do Protocolo de Intenções; documento que nos foi fornecido pelo Grupo Yamacom.

<sup>15</sup> SUDENE/BNB, Consolidação das Normas Sobre Redução e Isenção do Imposto de Renda, Reinvestimento e FINOR. 1ª edição. Recife, 1995.

No entanto, a escolha por Acarape não ocorreu apenas em função do conjunto de incentivos oferecidos pelo governo para interiorizar a industrialização. Mas, também, resultou da tradição da indústria taiwanesa de terceirizar ao máximo a produção para baixar os custos<sup>16</sup>. Segundo os empreendedores, no interior do Estado isso é feito mais facilmente que na capital.

## 2.2 - FORMAÇÃO

Durante a instalação da planta industrial em Acarape, o governo do Estado, convencido de que poderia criar naquela região um complexo industrial de capital estrangeiro realizou diversas gestões de modo a atrair os empresários de Taiwan a investir no Brasil, mais exatamente no Ceará.

Confiando na credibilidade do governo estadual, o empresário Chhai Kwo Chheng articulou vários encontros com empresários taiwaneses de médio porte; cuja finalidade era divulgar as intenções receptivas e as potencialidades econômicas do Estado do Ceará.

Este esforço conjunto teve como resultado a instalação de várias empresas no Ceará, com grande diversificação de atividades. Como contrapartida, o governo do Estado garantia às demais firmas que viessem a se instalar, além das vantagens concedidas à Yamacom Nordeste S/A., agir como interlocutor junto às autoridades

---

<sup>16</sup> O setor privado em Taiwan caracteriza-se pelo predomínio de empresas de pequeno e médio portes; sendo prática comum a subcontratação de serviços de indivíduos que trabalham na própria residência (onde há pequenas oficinas) e são remunerados por produtividade. Ver FERREIRA Jr., Hamilton de Moura & SANTOS Fº, Otaviano Canuto. Coréia do Sul e Taiwan: notas sobre a política industrial. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 10, (2), 116-131, abril/junho de 1990.

des federais nas questões de ordem internacional quando e se viessem a acontecer<sup>17</sup>, reforçando, assim, a idéia de criar em Acarape um pólo industrial de origem chinesa. Como fruto daquele trabalho, seis empresas foram implantadas em Acarape<sup>18</sup>, a saber:

- Kao Lin Nordeste S/A.  
Confecções;
- Lih Chih Nordeste S/A.  
Motores Elétricos;
- Jelly Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.  
Alimentos;
- Ti Sing Nordeste S/A.  
Zíperes;
- Vent Life Indústria e Comércio Ltda.  
Ventiladores;
- Yamata Indústria e Comércio Ltda.  
Bicicletas.

Existe ainda, naquele Município, uma firma em fase experimental, a Nissin Veículos Especiais Indústria e Comércio Ltda., produtora de jipes (utilitários); resultado da parceria do Grupo Yamacom com uma empresa de capital espanhol.

### 2.3 - AMPLIAÇÃO

Podemos afirmar que o "embrião" do grupo foi a firma *Jiann Lian Co., Ltd.*, em Taiwan, somada à filial Yamacom Nordeste S.A., no Ceará. A primeira, originalmente, era uma firma pequena, mas que evoluiu rapidamente e, ao mesmo tempo, além de aproveitar a referência Taiwan como centro de crescimento e de produtos

<sup>17</sup> Segundo Protocolo de Intenções.

<sup>18</sup> Posição atualizada até novembro de 1995, de acordo com o Grupo Yamacom.

14

econômicos, constituiu-se na principal fornecedora de insumos para a filial brasileira.

Apesar da presença de firmas do Grupo Yamacom em Formosa, a maior parte do processo de diversificação das atividades está voltado para o Brasil, mais especificamente em termos de localização, para o Ceará, em Acarape. É válido salientar que a firma matriz, em Taiwan, não diversificou-se, não foram criadas filiais naquele território.

O motivo da transferência de uma unidade de médio porte em conjunto de empresas diversificadas e com perspectivas de voltar-se para exportação, pode ser explicado através da vinda de firmas de capital taiwanês e japonês que associando-se na forma de *joint-ventures* encontravam a segurança necessária ao desenvolvimento do mercado brasileiro. Mas além disso, tais empresas foram atraídas pela oportunidade de baixar os custos de produção e aumentar as vendas.

Atualmente, o grupo planeja a criação de uma empresa *holding*, Yamacom Participações Ltda., a ser instalada no edifício-sede em Fortaleza. O objetivo envolve, basicamente, a centralização de todas as decisões de ordem estratégica relativas às empresas filiadas, bem como a administração e venda de serviços, permitindo reduzir os custos administrativos das mesmas. A idéia é que cada empresa destine um percentual do faturamento para pagar uma equipe que gerencie os empreendimentos. De acordo com a diretoria, esse modelo é viável em decorrência do tamanho do grupo, ainda pequeno: são duas firmas que já se encontram em estágio avançado de crescimento, a Yamacom Nordeste

e a Kao Lin Nordeste; enquanto as demais ainda estão em fase "embrionária".

#### 2.4 - YAMACOM NORDESTE S/A.

A Yamacom Nordeste, primeira empresa asiática a se instalar no Maciço de Baturité, fabrica máquinas de costura industrial, sob a marca Nissin; com tecnologia codida pela Yamato. São catorze modelos que se subdividem em sessenta e quatro opções; entre as básicas estão: overloque, costura reta e galoneira. O preço dos equipamentos oscila entre US\$ 550,00 a US\$ 2.000,00. O mercado consumidor dos produtos Nissin é composto pelo Brasil, pelos países do Mercosul e da América Latina.

O investimento total para a implantação correspondeu a US\$ 25.000.000,00; sendo US\$ 16.000.000,00 (64%) através de aportes dos sócios e 36% em recursos da linha de financiamento Fundo Constitucional do Nordeste (FNE), administrada pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

É importante ressaltarmos que a firma em questão produz, por meio de centros de usinagem com controle numérico, apenas a estrutura da máquina, também chamada de cabeçote, o qual é responsável pela precisão e eficiência; uma vez que o mesmo é suporte de todas as demais peças da máquina. Os componentes mecanicamente mais complexos são importados da matriz; e; as peças elementares como parafusos e eixos são terceirizadas, sob desenho, no Brasil. A partir desse aspecto podemos afirmar que a Yamacom Nordeste é, em essência, uma montadora.

Como ocorre a nível internacional, a indústria brasileira de máquinas têxteis caracteriza-se por apresentar um pequeno número de empresas dominando os principais segmentos do mercado; as maiores são geralmente filiais de firmas estrangeiras ou empresas nacionais que possuem contrato de transferência de tecnologia com grandes fabricantes mundiais<sup>19</sup>. No mercado, a disputa sempre ocorre através das variáveis preço e qualidade (precisão e durabilidade).

As máquinas de costura industriais Nissin são fabricadas obedecendo rígidas normas de qualidade, são produtos de alta velocidade, de última geração e padrão tecnológico comparável aos melhores fabricantes a nível mundial. Maximizando tempo e espaço e reduzindo custos operacionais devido a vultuosos investimentos em pesquisas e tecnologia, conseguiu a marca Nissin obter, atualmente, menor preço de mercado no segmento de modelos populares, onde exerce liderança<sup>20</sup>.

As informações contidas na tabela seguinte permitem assegurar que a empresa em questão figura como única firma produtora de máquinas de costura industriais na região Nordeste:

---

<sup>19</sup> Acerca do exposto ver COUTINHO, Luciano G., op. cit., cap. II, p. 55.

<sup>20</sup> Segundo informação da diretoria do grupo.

TABELA Nº 01  
FABRICANTES DE MÁQUINAS DE COSTURA INDUSTRIAIS EM GERAL

| Estabelecimento                                 | Localização   |
|---|---------------|
| <i>Elgin Brother Industrial Ltda.</i>           | São Paulo/ SP |
| Ivomaq Ind. e Com. de Máquinas Ltda.            | Franca/SP     |
| <i>Hoffman</i> Pancostura Máquinas Ltda.        | São Paulo/SP  |
| Pancostura da Amazônia Ind. e Com. Ltda.        | Manaus/AM     |
| Pancostura S.A. Ind. e Com. Ltda.               | São Paulo/SP  |
| <i>Phonner Industrial Ltda.</i>                 | Blumenau/SC   |
| Rimoldi da Amazônia Máq. de Costura Inds. Ltda. | São Paulo/SP  |
| <i>Singer do Brasil Ind. e Comércio Ltda.</i>   | Campinas/SP   |

Fonte: Anuário das Indústrias 1995  
Elaborada pela autora.

A Yamacom Nordeste tem crescido com base no atendimento aos pequenos, médios e grandes empresários dos mais diversos segmentos do mercado: confecções, indústrias de jeans, malharias, lycras, peças íntimas e afins. Para o mercado interno, a empresa destina 75% da produção; o restante é canalizado para as exportações.

Para garantir o rígido padrão de suas máquinas e peças de reposição da marca Nissin, o grupo Yamacom conta com estruturas de apoio e trabalha em parceria com alguns clientes locais, garantindo o acompanhamento a níveis reais de seus produtos no mercado onde operam, complementando, assim, as atividades de pesquisa e aperfeiçoamento.

Quanto ao faturamento, em 1994 correspondeu a US\$ 25.000.000,00; sendo a previsão de crescimento para os próximos anos em torno de 20% anuais.

## 2.5 - KAO LIN NORDESTE S/A.

A Kao Lin Nordeste, produz artigos de vestuário, exclusivamente calças e bermudas, para etiquetas (grifes) de terceiros, sob encomenda dos maiores magazines do Brasil: C&A, Mesbla, Vila Romana; da rede estrangeira Carrefour; entre outros. Assim, a firma não necessita de investimentos em publicidade ou distribuição, dado que utiliza os grandes canais de comercialização das lojas de departamentos.

A matéria-prima é tecido indigo. O mercado nacional fornece 90%; o restante é importado. Quando, em determinadas situações, o cliente demanda produto com preço e qualidade inferiores, existe a alternativa de fabricação utilizando-se tecido importado.

Na indústria de confecções, a disputa por fatias de mercado é baseada em reduções dos custos de produção e aumentos na produtividade; que somente podem ser conseguidos através do progresso técnico ou de alterações na organização do trabalho. Obedecendo a primeira estratégia, a Kao Lin Nordeste realizou investimentos para operar, na fase de pré-costura, através do sistema CAD/CAM (*computer aided design/computer aided manufacturing*). Quanto ao segundo aspecto, a empresa viabilizou um modelo cooperativista de gerenciamento da produção, baseado nas experiências de Taiwan e adaptado às leis brasileiras.

Com participação do Estado (responsável pelas instalações físicas dos prédios), dos Municípios beneficiados (através da doação dos terrenos), do Banco do Nordeste do Brasil (financiamento do maquinário por meio da linha de crédito FNE), do SEERAE/CE (instalações elétricas) e apoio do Grupo Yanacom

(fornecimento, montagem e assistência técnica das máquinas de costura e corte Nissin, bem como assessoria jurídica); foram instaladas treze cooperativas autônomas de confeccionistas nas seguintes localidades: Acarape, Redenção, Barreira, Aracoiaba, Capistrano, Ocara, Aratuba, Mulungu, Guaramiranga, Pacoti, Palmácia e Fortaleza.

Além disso, o grupo estudou e desenvolveu com tecnologia e recursos próprios, o Centro de Treinamento de Formação de Confeccionistas (CTFC), em Acarape; onde a mão-de-obra, recrutada pelo presidente da cooperativa, é ensinada para atuar, especificamente, numa linha de produção de calças. Sendo a mão-de-obra desqualificada por completo, o treinamento é de fundamental importância para garantir a qualidade do produto e, portanto, o bom desempenho industrial do projeto. O CTFC não figura apenas como parceiro da Kao Lin na capacitação de mão-de-obra especializada para o setor de confecções, é fundamental no controle de qualidade das máquinas de costura industriais Nissin produzidas pela Yamacom Nordeste.

Após o período de treinamento do pessoal, as cooperativas entram em funcionamento obedecendo a uma evolução gradativa de produtividade: inicialmente, operam com 25% da produtividade planejada; após 12 meses de funcionamento, com 70% e; a partir de 24 meses, atingem um nível de 85% a 90% da produtividade projetada. O resultado final desse programa, para a Kao Lin, é a capacidade de produzir 200.000 calças *jeans*/mês.

O processo produtivo para a fabricação de peças do vestuário em tecido *jeans* é semelhante ao utilizado em outras confecções; sendo que, no presente caso, envolve; de um lado, a Kao Lin

Nordeste; de outro, as cooperativas. No primeiro momento, sob a responsabilidade da Kao Lin, ocorre a elaboração dos moldes, aquisição da matéria-prima, inspeção dos tecidos para detectar defeitos, encaixe dos moldes, risco e corte, separação das peças por ordem de fabricação, e distribuição entre as cooperativas. No segundo momento, já nas instalações das cooperativas, as partes cortadas são montadas (costuradas) de acordo com o respectivo modelo. É importante ressaltar que para garantir a produtividade planejada das confeccionistas, inexistente qualquer alteração no que se refere à especificidade e à variedade dos produtos. Por este trabalho, cada confeccionista auferir renda mensal estimada de R\$ 150,00 a R\$ 200,00, valor expressivo no interior do Estado. Na etapa final, os artigos confeccionados são conduzidos às dependências da firma para que sejam realizados o acabamento — envolvendo as tarefas de feitiço das casas, de pregar botões e arrebitos, eliminação das pontas de linha, arremate, revisão da qualidade final, lavanderia e passadoria — a embalagem e expedição.

É importante ressaltarmos que, afora os cooperados prestadores de serviço; na sua estrutura interna, a Kao Lin Nordeste tem 400 empregados regularmente registrados de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); nas seguintes divisões funcionais: planejamento e controle dos treze pontos externos de produção; criação e desenho; modelagem; encaixe e risco; enfiar; corte; acabamento; embalagem; expedição.

O sucesso desse modelo está no escoamento da produção, isto é, toda a produção das cooperativas é consumida exclusivamente pela Kao Lin. Às cooperativas, aqui, não existem problemas ligados à comercialização dos seus produtos; ao passo que na Kao

Lin é necessário haver um eficiente departamento comercial. Além de monopolizar a produção, a referida empresa é a responsável, na posição de avalista, em caso de insucesso de qualquer das cooperativas, pela quitação das obrigações das mesmas para com o FNE/INB.

Segundo depoimentos da direção do grupo, a Kao Lin Nordeste, em menos de um ano de funcionamento, alcançou a liderança regional de produção com a marca de 200.000 calças/mês; tendo como objetivo chegar ao final de 1995 produzindo 400.000 unidades/mês. Admite também que a "marca registrada" da firma, além da qualidade, é o baixo preço dos seus produtos preparados para competir em condições de igualdade no mercado internacional.

Quanto ao destino da produção, 70% é comercializada no mercado brasileiro, enquanto a parcela restante abastece o mercado externo.

## 2.6 -- LIR CHIH NORDESTE S/A.

Fabricante de motores elétricos e bombas da marca Nissin. Quanto aos primeiros, são aplicados em: bombas centrífugas, acionamento de máquinas diversas, ventiladores industriais, exaustores, máquinas de costura industrial, máquinas para calçados e máquinas industriais diversas. As bombas podem ser aplicadas no esgotamento de tanques, porões; transferência de água em geral para jardinagens, horticultura, construção civil e irrigação.

Em essência, a firma em questão consiste numa montadora; dado que realiza apenas as atividades de fundição e pintura dos motores, recebendo pronto de Taiwan o restante do material necessário à montagem: parafusos, eixos, polias, rotores, estatores, entre outros.

Segundo os dados da tabela nº 02, no Brasil, a produção de motores elétricos está concentrada na região Sudeste, mais precisamente no Estado de São Paulo.

TABELA Nº 02  
FABRICANTES DE MOTORES ELÉTRICOS E CABEÇOTES EM GERAL

| Estabelecimento                        | Localização              |
|--|--------------------------|
| Ferdimat Indústria e Com. de Máquinas. |                          |
| Operatrizes Ltda.                      | São José dos Campos/SP   |
| FMB Produtos Metalúrgicos Ltda.        | Betim/MG                 |
| Fundição Fundalloy Ltda.               | São Paulo/SP             |
| Metan S.A. Metalúrgica Anchieta        | São Bernardo do Campo/SP |

Fonte: Anuário das Indústrias 1995.  
Elaborada pela autora.

Com isso, as indústrias produtoras de bens de capital no Norte e Nordeste sofriam aumentos nos seus custos (inclusive despesas com seguro/frete) quando da aquisição dos motores; o que resultava em elevação nos preços dos produtos finais e, por consequência, em perda de competitividade.

Partindo da situação acima, o Grupo Yamacom percebeu a existência de uma demanda insatisfeita na região Nordeste e adjacências; então, resolveu diversificar as atividades investindo na implantação da fábrica de motores elétricos no Ceará, em parceria com um fabricante taiwanês de máquinas de costura e

motores industriais, a *Lih Chih Co., Ltd.* Em outras palavras, a nova firma foi implantada com vistas a reduzir o hiato entre a demanda e a capacidade instalada da indústria.

Segundo estimativas do Grupo Yamacom, a *Lih Chih Nordeste*, produzindo 10.000 unidades/ano, detém uma parcela referente a 1/3 do mercado nacional de motores elétricos.

## 2.7 - JELLY INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

Inaugurada em abril do corrente ano, a *Jelly Ind. e Com. de Alimentos* produz, exclusivamente, gelatinas, cuja marca é *Jelly Dessert*. Esta, apresenta como característica principal a capacidade de conservar o estado de gel à temperatura ambiente; ao passo que as gelatinas convencionais necessitam de refrigeração, do contrário se liqüefazem por completo. Portanto, trata-se de um produto diferenciado.

A gelatina em questão é comercializada em embalagens contendo dezoito unidades; com peso unitário de dezesseis gramas; distribuídas em seis sabores. No entanto, existem planos, para um futuro próximo, referentes à produção de gelatina de oitenta gramas, com adição de frutas cristalizadas.

Quanto à origem da matéria-prima, a firma importa, do Japão, os componentes químicos necessários ao processo produtivo; enquanto o mercado brasileiro, fornece apenas o material de embalagem.

O motivo da diversificação do Grupo Yamacom rumo a indústria de alimentos envolve o fato de um parente próximo do presidente do referido grupo fabricar gelatina de forma doméstica (artesanal) não havia produção em larga escala. No entanto, embora não industrializado, o produto tinha boa aceitação. Assim, os empreendedores taiwaneses vislumbraram um segmento diversificado para investir, associando-se em *joint-venture* a uma firma de capital japonês, a *Sunny Pack Co., Ltd.* Ao contrário das empresas já descritas, onde a diversificação está relacionada ao processo de integração vertical e horizontal; aqui, percebemos que a diversificação das atividades ocorreu devido ao aparecimento ocasional de uma oportunidade para investir em uma nova indústria.

Quanto à concentração dos produtores de gelatinas, pode ser visualizada a partir dos dados da tabela nº 03; de onde podemos concluir que a Jelly é uma empresa pioneira nos mercados local e regional:

TABELA Nº 03  
FABRICANTES DE GELATINAS E GELEIAS EM CEPAL

| Estabelecimento   | Localização       |
|---|-------------------|
| Api Nutre Indústria e Com. de Produtos Alimentícios Ltda. | Campinas/SP       |
| Camere Alimentos Ltda.                                    | Sorocaba/SP       |
| INBASA Ind. Brasileira de Alimentos Ltda.                 | Rio de Janeiro/RJ |
| Kiviks Marknad Ind. Alimentícia Ltda.                     | Barueri/SP        |
| Leiner Davis Gelatin Brasil Indústria e Comércio Ltda.    | Cotia/SP          |
| Produtos Alimentícios Superbom Ind. e Comércio Ltda.      | São Paulo/SP      |
| Red Indian Ind. e Com. Ltda.                              | Pelotas/RS        |
| Sapori Produtos Alimentícios Ltda.                        | Jundiaí/SP        |

Fonte: Anuário das Indústrias 1995.  
Elaborada pela autora.

Dado o recente início das atividades, a produção da Jelly é comercializada apenas no mercado local, sendo adquirida pelos seguintes supermercados: Jumbo/Pão de Açúcar; Bompreço; Mercadinhos São Luís e Makro.

## 2.8 - TI SING NORDESTE S/A.

Associado em joint-venture com o grupo Yamaco Taiwanesa, a Tising Enterprise Co., o grupo Yamacos implantou em abril de 1995, a Ti Sing Nordeste S.A., unidade industrial destinada a fabricação de zíperes da marca Yama para uso em peças de vestuário em tecido índigo.

O investimento total para a instalação da referida empresa, responsável pela oferta de 25 empregos diretos e 80 indiretos, envolveu a quantia de US\$ 3.500.000,00, inexistindo a participação de recursos de terceiros.

A matéria-prima procede, totalmente, do país de origem. A firma recebe o material semi-fabricado; responsabilizando-se apenas pela montagem (ou fechamento) dos zíperes.

Quanto ao destino da produção, uma parte é canalizada para abastecer a Kaó Lin Nordeste, enquanto o excedente é colocado apenas no mercado regional, dado o pequeno porte da empresa; embora esteja prevista a realização de investimento para ampliar a capacidade produtiva de forma a atender aos demais mercados.

## 2.9 - VENT LIFE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

### YAMATA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.<sup>21</sup>

Implantadas recentemente (maio de 1995), a Vent Life produz ventiladores elétricos domésticos sob a marca Nissin; ao passo que a segunda firma tem como objetivo principal a fabricação de bicicletas da marca Yamata.

A instalação da Vent Life envolveu recursos da ordem de US\$ 1.500.000,00; enquanto a Yamata, US\$ 2.500.000,00; ambas com aportes dos sócios: o Grupo Yamacom e firmas de capital taiwanês, como parceiros em *joint-venture*.

<sup>21</sup> Devido às características semelhantes dessas empresas, entendemos que a descrição em conjunto é a forma mais adequada em termos didáticos.

Como a maioria das empresas do Grupo, estas também importam toda a matéria-prima necessária de Taiwan, para realizar a montagem no Ceará, em Acarape.

Quanto ao destino da produção, é comercializada, em ambos os casos, no mercado local por uma única cadeia de lojas, as Lojas Paraíso, apesar de não existir qualquer compromisso de exclusividade entre as partes envolvidas.

Com as informações das tabelas abaixo, é possível perceber que as empresas Vent Life e Yamata, apesar do pequeno porte, são pioneiras no setor da atividade em que estão inseridas tanto a nível estadual como regional:

TABELA Nº 04  
FABRICANTES DE VENTILADORES DOMÉSTICOS EM GERAL

| Estabelecimento                                   | Localização             |
|---|-------------------------|
| Arno S.A.   | São Paulo/SP            |
| Britânia Eletrodomésticos S.A.                    | São José dos Pinhais/PR |
| Faet S.A.   | Rio de Janeiro/RJ       |
| Larka Air Técnica Ind. e Com. Ltda.               | São Paulo/SP            |
| Mallory Ltda.                                     | Itapevi/SP              |
| Plank Eletrodomésticos Indústria e Comércio Ltda. | Araçatuba/SP            |
| Ventiladores e Exaustores Silmar Ltda.            | São Paulo/SP            |

Fonte: Anuário das Indústrias 1995.  
Elaborada pela autora.

TABFLA N° 05  
FABRICANTES DE BICICLETAS EM GERAL

| Estabelecimento                                   | Localização    |
|---|----------------|
| Bicicletas Caloi S/A.                             | São Paulo/SP   |
| Bicicletas <i>Monark</i> S/A.                     | São Paulo/SP   |
| <i>Bike Toy</i> Indústria e Comércio Ltda.        | São Paulo/SP   |
| Caloi Norte S/A.                                  | Manaus/AM      |
| <i>Monark</i> Amazônia S/A.                       | Manaus/AM      |
| <i>Speed Bike</i> Ind. e Com. de Bicicletas Ltda. | Sertãozinho/SP |
| Triciclo Rico Ind. e Com. de Triciclos Ltda.      | São Paulo/SP   |

Fonte: Anuário das Indústrias 1995.  
Elaborada pela autora.

Com a exposição realizada no presente capítulo, passaremos, agora, ao capítulo conclusivo, onde serão destacadas as questões mais relevantes quanto à presença das empresas "Yamacom" no Ceará.

## 2.10 - ANEXOS

QUADRO Nº 01  
 YAMACOM NORDESTE S.A.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Objetivo Social:            | fabricação de máquinas de costura industrial, peças e partes, comercialização, export. e importação |
| Investimento Total:         | US\$ 25.000.000,00  |
| Recursos Próprios:          | US\$ 16.000.000,00  |
| Recursos de Terceiros:      | US\$ 9.000.000,00   |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 42.000.000,00  |
| Capacidade Anual Instalada: | 35.000 máquinas   |
| Empregos Diretos:           | 300   |
| Empregos Inds. Estimados:   | 800   |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape  |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: Grupo Yamacom<br>Minoritário: <i>Jiann Lian Co., Ltd.</i>                              |
| País de Origem:             | Taiwan  |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO N° 02  
 KAO LIN NORDESTE S.A.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Objetivo Social:            | industrialização de confecções,<br>comercialização, exportação e<br>importação |
| Investimento Total:         | US\$ 11.500.000,00   |
| Recursos Próprios:          | US\$ 11.500.000,00   |
| Recursos de Terceiros:      | -  |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 28.000.000,00   |
| Capacidade Anual Instalada: | 20.000 peças jeans/ano   |
| Empregos Diretos:           | 400  |
| Empregos Inds. Estimados:   | 500  |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape   |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>Tai Ye Textile<br/>Co., Ltd</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom  |
| País de Origem:             | Taiwan   |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO N° 03  
 LIH CHIH NORDESTE S.A.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Objetivo Social:            | fabricação de motores elétricos, peças e partes, comércio, exportação e importação |
| Investimento Total:         | US\$ 8.000.000,00  |
| Recursos Próprios:          | US\$ 8.000.000,00  |
| Recursos de Terceiros:      | -  |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 12.000.000,00   |
| Capacidade Anual Instalada: | 10.000/ano   |
| Empregos Diretos:           | 80   |
| Empregos Inds. Estimados:   | 200  |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape   |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>Lih Chih Co., Ltd.</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom               |
| País de Origem:             | Taiwan   |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO N° 04  
 JELLY IND. COM. ALIM. LTDA.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Objetivo Social:            | fabricação de alimentos,<br>comercialização, exportação<br>e importação    |
| Investimento Total:         | US\$ 7.000.000,00  |
| Recursos Próprios:          | US\$ 7.000.000,00  |
| Recursos de Terceiros:      | --   |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 5.000.000,00  |
| Capacidade Anual Instalada: | 1.000.000 gelatinas/mês  |
| Empregos Diretos:           | 60   |
| Empregos Inds. Estimados:   | 200  |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape   |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>Sunny Pack Co.,<br/>Ltd.</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom |
| País de Origem:             | Japão  |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO Nº 05  
 TI SING NORDESTE S.A.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Objetivo Social:            | fabricação de zíperes,<br>comercialização, exportação e<br>importação.            |
| Investimento Total:         | US\$ 3.500.000,00   |
| Recursos Próprios:          | US\$ 3.500.000,00   |
| Recursos de Terceiros:      | -   |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 3.600.000,00   |
| Capacidade Anual Instalada: | 1.000.000 peças/mês   |
| Empregos Diretos:           | 25  |
| Empregos Inds. Estimados:   | 80  |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape  |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>Tising Enterprise<br/>Co., Ltd.</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom |
| País de Origem:             | Taiwan  |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO Nº 06  
 VENT LIFE IND. COM. LTDA.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Objetivo Social:            | fabricação de ventiladores, peças e partes, comercialização, importação e exportação. |
| Investimento Total:         | US\$ 1.500.000,00   |
| Recursos Próprios:          | US\$ 1.500.000,00   |
| Recursos de Terceiros:      | -   |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 6.000.000,00   |
| Capacidade Anual Instalada: | 15.000 unidades/mês   |
| Empregos Diretos:           | 40  |
| Empregos Inds. Estimados:   | 100   |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acaape   |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>Yong Jier Eletric Co., Ltd.</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom         |
| País de origem:             | Taiwan  |

Fonte: Grupo Yamacom

QUADRO Nº 07  
 YAMATA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.  
 CARACTERIZAÇÃO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Objetivo Social:            | fabricação de bicicletas,<br>peças e partes, comercialização,<br>importação e exportação. |
| Investimento Total:         | US\$ 2.500.000,00   |
| Recursos Próprios:          | US\$ 2.500.000,00   |
| Recursos de Terceiros:      | -   |
| Receita Anual Estimada:     | US\$ 8.000.000,00   |
| Capacidade Anual Instalada: | 15.000 unidades/mês   |
| Empregos Diretos:           | 50  |
| Empregos Inds. Estimados:   | 150   |
| Localização:                | Pólo Industrial de Acarape  |
| Grupo Investidor:           | Majoritário: <i>SCI Technic Ind.<br/>Co., Ltd.</i><br>Minoritário: Grupo Yamacom          |
| País de Origem:             | Taiwan  |

Fonte: Grupo Yamacom

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar, a partir das informações disponíveis, a origem, evolução e o comportamento do Grupo Yamacom no semi-árido cearense.

O grupo em questão, é composto por sete quase-firmas; cuja característica notável é a diversificação das atividades, envolvendo a fabricação de produtos totalmente diversos: desde máquinas de costura até gelatinas e bicicletas. No entanto, podemos observar que, aqui, o processo de diversificação está mais relacionado ao surgimento ocasional de oportunidades para investir em uma nova indústria, a partir dos moldes taiwaneses; quando o procedimento das firmas deve envolver, segundo a moderna teoria, uma política deliberada nesse sentido, de forma a escoar a produção e aproveitar a base tecnológica quando o potencial de crescimento da oferta é maior que a capacidade de absorção do mercado.

Contrariando a "vocação" do Estado, onde predomina as indústrias intensivas em mão-de-obra e de pouco valor agregado, as firmas taiwanesas são altamente mecanizadas. No entanto, as linhas de produção das mesmas são capazes de gerar, aproximadamente, novecentos empregos diretos e dois mil indiretos; números expressivos em Acarape, cidade que possui apenas dez mil habitantes.

Além da oferta de empregos, outro aspecto fundamental é o investimento em recursos humanos, inclusive nas relações de trabalho informais. Aqui, a terceirização é motivada pelo incremento na eficiência produtiva; e não apenas pelas maiores possibilidades de fuga em relação aos direitos trabalhistas e às obrigações previdenciárias - prática usual entre as empresas que operam através da subcontratação de serviços.

Diferindo da estratégia da grande maioria das empresas multinacionais no Brasil, bem como contrariando as nossas expectativas quando da repercussão por parte da imprensa à época em que as primeiras empresas do grupo se instalaram no Ceará; percebemos que o Grupo Yamacom, é composto por quase-firmas de pequeno porte, com produção pouco significativa se comparada aos concorrentes nacionais<sup>22</sup>. Mas, ainda assim, são importantes para a indústria cearense, por figurar como empresas pioneiras.

A presença de firmas do Grupo Yamacom no Ceará envolveu investimentos em torno de US\$ 50.000.000,00 do próprio capital, aplicados em atividades produtivas. Nesse aspecto, devemos salientar a disponibilidade dos empreendedores taiwaneses em vislumbrar oportunidades onde quaisquer outros empresários hesitariam em investir, apesar da significativa oferta de incentivos.

Em última análise, percebemos que a exposição, embora modesta, da economia cearense ao intercâmbio com o resto do mundo é extremamente válida. Esperamos que este relacionamento, vantajoso para ambas as partes, possa ser incrementado com o

---

<sup>22</sup> A exceção refere-se à Yamacom Nordeste e à Kao Lin Nordeste.

futuro ingresso de capitais em larga escala; de forma que o Estado do Ceará disponha de fontes adicionais de geração de emprego e renda.

## BIBLIOGRAFIA

AMADEO, Edward J., SCANDIZZI, João Carlos & PERO, Valéria, Ajuste empresarial, empregos e terceirização. Textos p/ Discussão PUC/RJ, Rio de Janeiro, (322), setembro de 1994.

ANUÁRIO DAS INDÚSTRIAS 1995, Editora Pesquisa e Indústria.

BNB, Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste: Relatório de Atividades e Resultados, 2º semestre 1993. Fortaleza. 1994, 46 p.

BRANSKY, Regina Meyer, Exportações Brasileiras de Têxteis e Vestuário: Desempenho e Perspectivas. Campinas. 1990, 119 p.

COUTINHO, Luciano G. (organizador), Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira/Competitividade da Indústria Têxtil. Campinas. IE/UNICAMP, 1993.

DIÁRIO DO NORDESTE, Plano de Interiorização Rompe Modelo. Fortaleza. 24 de março de 1994.

FERNANDES, Maria Cristina. De volta ao Cambéba. Gazeta Mercantil Balanço Anual Ceará 95/96, v. 01, 6-7, setembro de 1995.

FERREIRA Jr., Hamilton de Moura & SANTOS Fº, Otaviano Canuto. Coréia do Sul e Taiwan: notas sobre a política industrial. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 10, (2), 116-131, abril/junho de 1990.

GRAMACIO, Wladimir. Os oásis do capital. Gazeta Mercantil Balanço Anual 95/96, v. 01, 42-44, setembro de 1995.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto, Acumulação e Crescimento da Firma. Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro. Zahar, 1982.

- HAGUENAUER, Lia. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha de bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Textos p/ Discussão IEI/UFRJ, Rio de Janeiro, (211), 1989.
- KENNEDY, D. G. & JALL, Caroline, Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural. Rio de Janeiro. Zahar, 1983.
- KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. Textos p/ Discussão UFRJ/IEI, Rio de Janeiro, (265), 1991.
- LABINI, Paolo Sylos, Oligopólio e Progresso Técnico. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 1984, 306 p.
- POSSAS, Mário Luiz, Estruturas de Mercado em Oligopólio. São Paulo. Hucitec, 1985.
- ROSA, Antônio Lisboa Teles da, et. alli, A Indústria Têxtil Cearense. Um Estudo sobre Competitividade. Fortaleza. FIEC, 1994, 116 p.
- SANDRONI, Paulô (organizador), Novo Dicionário de Economia. Best Seller, 1994.
- SANTOS, Laerte Correia dos, Depoimento à autora. Entrevistas realizadas em 08/NOV e 24/NOV de 1995.
- SANTOS Fº, Otaviano Canuto. Investimento direto externo e reestruturação industrial. Textos p/ Discussão IE/UNICAMP, Campinas, (27), agosto de 1993.
- SERRAL, Como Montar uma Confecção de Jeans. Brasília. 1993, 33 p., Série Oportunidades de Negócios.
- SUDENE/BNB, Consolidação das Normas sobre Redução e Isenção do Imposto de Renda, Reinvestimento e FINOR. 1ª edição. Recife. 1995.
- TAVARES, Maria da Conceição, Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil. Campinas. UNICAMP, 1986.