



PRINCIPAIS ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

★ Gilmar Masiero

Grupos empresariais e não empresas isoladas caracterizam melhor o ambiente de negócios japonês e dão a base para o entendimento de sua administração e do seu mercado de trabalho.

Groups of companies rather than individual ones are more representative of the Japanese business behavior and provide the base to the understanding their management and labor market.

PALAVRAS-CHAVE:

administração japonesa, administração americana, empresas japonesas, relações industriais japonesas, mercado de trabalho japonês, *keiretsu*, estratégias empresariais, grupos empresariais japoneses, estrutura organizacional japonesa.

KEY WORDS:

Japanese management, American management, Japanese companies, Japanese industrial relations, Japanese labor market, keiretsu, company strategies, Japanese company groups, Japanese organizational structures.

★ Pesquisador e Professor da Universidade Estadual de Maringá, PR.

(rae@eaesp.fgvsp.br) Assinatura Email

Aspectos estruturais da sociedade japonesa são, muitas vezes, difíceis de serem compreendidos por estudiosos estrangeiros impossibilitados de acessar, com a profundidade necessária, as informações relacionadas à tradição de negócios entre as empresas japonesas. Normalmente, esses estudiosos não desfrutam dos *insights* que são passíveis de assimilação somente mediante as observações práticas adquiridas pela experiência de trabalho e de vida sob as regras japonesas. Aspectos estruturais de qualquer sociedade não são somente resultado de ações passadas, mas o são também das influências de ações presentes.

Uma sociedade é reflexo de um conjunto de memórias e aspirações compartilhadas de determinado grupo de pessoas. Qualquer objeto de valor para um indivíduo tem o seu valor também para o conjunto corporativo do qual ele faz parte e, conseqüentemente, para a nação inteira. No caso japonês, de acordo com Shichiei¹, "...autocontrole e frugalidade, que são manifestações do autocontrole, provêem a base para a ordem social. A frugalidade, considerada uma responsabilidade para a sociedade, sublinha o imperativo da conservação de energia; e a forte consciência da necessidade de conservação de energia continuará a trabalhar como uma vantagem para o Japão".

O desafio da administração do passado, e do presente, é alocar esta energia em processos produtivos, de forma tal que os resultados da produção possam satisfazer aos interesses de determinada sociedade percebida, ao mesmo tempo, como uma instituição funcional e comunal. Uma sociedade, ou uma empresa, é uma comunidade e também um grupo funcional. Ela necessita de funções para existir e precisa, simultaneamente, ser comunal para funcionar. Ao desempenhar seu papel como membro de um grupo funcional, o indivíduo está também servindo ao grupo comunal. É impossível se evitar essa situação, presente em todas as empresas do mundo, quer no Japão quer nos Estados Unidos ou mesmo no Brasil.

Se essas considerações fazem sentido, parece-nos importante apresentar algumas características organizacionais e estratégicas das empresas japonesas. Faz-se necessário também pontuarem-se as muitas e discutidas práticas de controle de pessoal e relações industriais, para, ao final do artigo, enfatizarem-se os *keiretsu* (grupos empresariais) como o espaço privilegiado de reprodução destas práticas.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E ORGANIZACIONAIS

Uma das formas possíveis de se chegar à compreensão das características estruturais da administração japonesa é comparar, no nível internacional, as suas empresas e sua economia. Estudiosos de diversas áreas do conhecimento têm se dedicado a esta atividade de maneira crescente e acelerada, desde o imediato pós-guerra. As descobertas recentes daqueles mais diretamente preocupados com o dinamismo econômico do país foram examinadas por Masahiko Aoki², na construção de um modelo econômico de empresa japonesa. Aoki relaciona largo número de estudos representativos para mostrar as diferenças entre as empresas japonesas e as americanas. Após deixar claro que a função de custos de uma empresa não é exógena nem determinada somente por um plano de engenharia, mas que depende também de fatores organizacionais e humanos, Aoki aventura-se a mostrar a perspicaz formulação teórica de um modo de organização japonês não-hierárquico, contrastado com o tradicional modelo de estruturas organizacionais hierarquizadas.

Aoki define seu modelo contrapondo o modo ocidental ao japonês. Esses modos descrevem as empresas japonesas que trabalham baseadas em uma série de princípios duais (ver quadro 1).

Esses princípios duais bem como o modo japonês de Aoki afiguram-se como as características centrais da forma organizacional conhecida por *keiretsu*. Essa expressão é usada para designar grupos empresariais diversificados. Os *keiretsu* financeiros são horizontalmente interligados pela posse cruzada de ações, empréstimos preferenciais para empresas-membro do grupo, investimentos conjuntos etc. Esses conglomerados são melhor representados por seis grandes grupos: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Sanwa e DKB.

Outros grupos são formados por meio da integração vertical de empresas para a produção e distribuição de produtos e serviços. Grandes empresas manufatureiras subcontratam fornecedores e distribuidores como, por exemplo, a Toyota, a Hitachi, a Toshiba e a Matsushita, que possuem grande número de subsidiárias ou filiações para o suprimento de componentes e distribuição de seus produtos finais. Essas, sejam elas fornecedoras ou distribuidoras, mantêm relações de negó-

1. SHICHIEI, Yamamoto. *The spirit of Japanese capitalism and selected essays*. New York: Madison Books, 1992, p. 165.

2. AOKI, Masahiko. Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, v. 28, p. 1-27, Mar. 1990.

Quadro 1

Princípios duais de Aoki

Para esse autor, o modo tradicional caracteriza-se por "1. uma separação hierárquica entre planejamento e implementação operacional" e pela "2. ênfase nas economias de especialização". Já no modo japonês, a sua primeira característica é a "1. coordenação horizontal entre as unidades operacionais formadas pela "2. repartição ex post de informações no próprio local de trabalho (resultados apreendidos)". Além dessas duas características, as empresas são descritas nesta série de três princípios duais, enumerados a seguir:

• **o primeiro princípio dual:** "com a finalidade de as empresas serem internamente integrativas e efetivas organizacionalmente, seus modos de co-

ordenação e seus modos de incentivos necessitam ser hierárquicos, mas não ambos. Comparativamente falando, empresas japonesas tendem a ser menos hierárquicas no modo de coordenação, enquanto se baseiam em posições hierárquicas em seus sistemas de incentivos";

• **o segundo:** "a organização interna e o controle financeiro da empresa japonesa são dualmente caracterizados pela fraca decisão hierárquica e pelos incentivos das posições hierárquicas";

• **o terceiro:** "as decisões corporativas das empresas japonesas estão sujeitas ao duplo controle (influência) de interesses financeiros (propriedade) e interesses dos empregados, em vez do controle unilateral dos proprietários".

cios com um mesmo grande grupo durante longo tempo.

Essas formas de organização são definidas por Gerlach³ de duas maneiras:

- *keiretsu* intermercados: "agrupamento de grandes empresas ao redor de um grande banco comercial ou de um city bank";
- *keiretsu* vertical: "em contraste com o altamente diversificado caráter do *keiretsu* intermercados, os *keiretsu* verticais são compactas associações hierárquicas de uma única grande empresa e múltiplas empresas satélites dentro de indústrias relacionadas".

Gerlach distingue também o segundo tipo de grupos, os verticais, em três categorias:

- "os *sangyoo*, ou *keiretsu* de produção, os quais são elaboradas hierarquias de primeira, segunda e terceira fileira de subcontratados fornecedores da empresa principal;
- os *ryuutsuu*, ou *keiretsu* de distribuição. Esses são sistemas lineares de distribuição que operam sob o nome de uma manufatura de grande escala, ou algumas vezes, um atacado;
- os *shihon*, ou *keiretsu* de capital, são agrupamentos baseados não no fluxo de materiais e produtos mas no fluxo de capital com base na empresa principal".⁴

Além desses agrupamentos, a economia japonesa caracteriza-se também por um grande número de associações de pequenas e médias empresas. Elas representam mais da metade dos ativos e das vendas de toda a economia japonesa e têm competido com as grandes, cooperando entre si. Cooperativas de produtores e compradores, empresas ma-

nufatureiras de tradicionais produtos japoneses, ou outras de tecnologia de ponta, são muito comuns no Japão. Além de existirem em grande número, é comum também sua atuação em alguma forma de associação.

Considerando este ambiente de negócios, um extenso estudo realizado no início dos anos 80, por um grupo de pesquisadores japoneses⁵, examinou contrastes entre a organização, as estratégias e as características operacionais das grandes empresas japonesas e as americanas. Extenso questionário e intensivos estudos de casos foram aplicados a empresas japonesas e americanas com mais de 300 empregados, para se descobrirem as similaridades e diferenças da administração nos dois países. Baseados na teoria da contingência, investigaram-se características internas e externas das grandes organizações.

Tendo em conta que os pressupostos da teoria contingencial implicam a construção de sugestões normativas relacionadas ao conjunto de características necessárias para aglutinar estratégias e estruturas da empresa com seu ambiente, aqueles pesquisadores construíram ampla estrutura conceitual. Nessa estrutura, características ambientais como produtos, insumos do mercado, relacionamento interorganizacional etc. são contrastadas com o contexto (objetivo, estratégia, tecnologia), com a estrutura organizacional (formalização, centralização), com o processo organizacional (liderança, resolução de conflitos, tomada de decisões) e, finalmente, com a predisposição pessoal dos membros da empresa para compreender a *performance* organizacional.

Partindo de suas descobertas, foram construídos quatro tipos de adaptação das empresas ao ambiente, classificados segundo sua

3. GERLACH, Michael L. *The keiretsu: a primer*. New York: Japan Society, 1992, p. 4.

4. Idem, *ibidem*, p. 6.

5. KAGONO, Tadao *et al.* *Strategic versus evolutionary management: a US-Japan comparison of strategy and organization*. Amsterdam: North Holland, 1985, 328 p., p. 272.

orientação estratégica — para produtos *versus* para operações — e por sua orientação organizacional — grupo dinâmica *versus* burocrático dinâmica. Dos tipos de adaptação desenhou-se uma visão evolutiva das organizações, o paradigma da auto-organização, e concluiu-se que “*nos dois países, Estados Unidos e Japão, organizações de sucesso procuram estabelecer formas híbridas dos diferentes modos de adaptação, mesmo que o mix possa ser diferenciado por país e talvez por indústria. A chave comum é uma sincronização dos diferentes tipos de variações — emergentes versus aquelas pretendidas e pequenos aumentos versus largas variações descontínuas. A administração desta sincronização é o desafio dos dias de hoje*”⁶.

O modo de adaptação japonês desenvolvido por tais pesquisadores, fundamentados nas evidências empíricas do cotidiano da administração japonesa, é bastante útil para sua descrição, em seus aspectos de estratégia e estrutura. De acordo com eles, o ambiente nas empresas japonesas é “*homogêneo, volátil, rico em oportunidades*”, com “*mercado imóvel de trabalho*”, e tendo não somente “*relações próximas com os distribuidores, clientes, fornecedores e subcontratados*” mas também “*alguma relação de cooperação com os competidores*”.

Os múltiplos objetivos centrados no crescimento da empresa são perseguidos mediante estratégias que são “*menos móveis na criação e desenvolvimento de folgados recursos, enfatizando seu desenvolvimento no longo prazo*”; “*coexistentes com competidores, enfatizando ‘nichos’ e diferenciação*” e “*competitivas, orientadas para a produção*”. Todas essas estratégias são implementadas por meio de uma estrutura e de um processo organizacional onde são enfatizadas as habilidades interpessoais de seus membros “*generalistas*”.

Ainda segundo aqueles pesquisadores, o processo organizacional tem uma liderança orientada para as informações, que enfatiza a resolução de conflitos através de ampla consulta, antes da ação e da coerção. Esse processo tem orientação para a mudança e seu controle comportamental e demais controles, processam-se através da repartição de valores e informações. Além de caracterizar-se por promoções internas, caracteriza-se também por possuir um processo decisório consensualmente orientado para o grupo. Esse processo é implementado em uma estrutura orgânica (baixa formalização, padronização e centralização) com fraco poder das finanças e departamento de controle e forte poder do departamento de produção. Divisionalização seletiva com simples avaliação da *performan-*

ce e fraca ligação entre esta e a remuneração financeira e menos divisões autônomas, com redes de coordenação horizontal são também características importantes das formas de estruturação das empresas japonesas descritas na obra de Kagono *et al.*

PESSOAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS

As características da administração e das empresas japonesas são resultado de desenvolvimento histórico da sua sociedade, envolvendo não somente a inovação tecnológica mas também aspectos culturais. São resultantes também de longas jornadas de trabalho dos empregados, sejam trabalhadores das fábricas ou dos escritórios. A quantidade de horas efetivamente trabalhadas no Japão é superior à média das praticadas em outras economias desenvolvidas do mundo.

O processo organizacional tem uma liderança orientada para as informações, que enfatiza a resolução de conflitos através de ampla consulta, antes da ação e da coerção.

Discutindo o sistema de produção japonês como um novo modelo, envolvendo uma síntese de inovação e produção, Kenney e Florida⁷ afirmam que os “*trabalhadores nas indústrias japonesas têm em média mais de 2.000 horas de trabalho anuais, aproximadamente 200 a 500 horas mais que seus colegas dos Estados Unidos e Europa. A vida nas linhas de montagem é estafante, difícil e às vezes pouco saudável. Uma pesquisa de todos os sindicatos da Toyota concluiu que aproximadamente 124.000 de seus 200.000 membros sofrem de fadiga crônica. No Japão, uma importante questão social é o karoshi, ou seja morte por excesso de trabalho*”.

Entre grandes e pequenas empresas, e também entre trabalhadores regulares, temporários e de tempo parcial, existem discrepâncias quanto aos níveis salariais, benefícios sociais etc. As discrepâncias da estrutura dual do mercado de trabalho japonês foram pesquisadas por Norma Chalmers⁸, que enfatiza o papel da força de trabalho periférica nas

6. Idem, *ibidem*.

7. KENNEY, Martin, FLORIDA, Richard. *Beyond mass production: the Japanese system and its transfer to the US*. New York: Oxford University Press, 1993. 410 p., p.10.

8. CHALMERS, Norma. *Industrial relations in Japan: the peripheral work-force*. Tokyo: Tokyo University Press, 1989, 383p.

Quadro 2

Características das organizações japonesas, segundo Abegglen

- "ser membro de um grupo produtivo japonês é uma permanente e irrevogável associação. Empregados de todos os níveis da fábrica costumemente trabalham somente em uma empresa;
- recrutamento para um grupo produtivo é baseado em qualidades pessoais, sem referência a uma tarefa ou trabalho particular ou mesmo conjunto de habilidades;
- status no grupo é uma continuação e extensão do status adquirido na sociedade quando da entrada no grupo;
- remuneração no grupo produtivo é só parcialmente em forma de dinheiro e é baseada num amplo critério social, em vez de um critério de produção;
- a organização formal da fábrica é elaborada em amplo e considerável número de posições formais. Níveis formais e títulos na hierarquia são bem definidos, mas autoridade e responsabilidade de cada nível não o são;
- a penetração da empresa em atividades do trabalhador não relacionadas aos negócios e à responsabilidade da empresa pelo trabalhador são extensivas".

relações industriais japonesas. Segundo Chalmers, são esses trabalhadores periféricos que permitem e sustentam a existência dos trabalhadores regulares.

As características dos empregados regulares e os principais aspectos das relações industriais japonesas foram intensivamente estudadas e discutidas em boa parte da literatura de administração e economia, no período posterior à Segunda Guerra. Muitos trabalhos enfatizam a singularidade do sistema japonês de administração e alguns deles foram influenciados pelo primeiro estudo notório sobre o assunto, realizado, em 1958, por James Abegglen⁹, em sua tese de doutorado (ver quadro 2).

As características de Abegglen e outros, amplamente estudadas como sendo únicas do mercado de trabalho e do ambiente de negócios japonês, formam a maior parte da literatura sobre administração japonesa do pós-guerra. Essas características, ainda hoje motivo de inflamadas polêmicas em seminários e congressos de psicólogos, antropólogos, sociólogos e administradores, entre outros, foram classificadas por Ito¹⁰ como sabedoria convencional e são apresentadas no quadro 3.

Emprego vitalício (*shushin koyo*) para trabalhadores regulares é um compromisso informal entre estes e suas empresas. Estas concordam em não demiti-los e os mesmos aceitam executar qualquer tipo de serviço ou atividade, permanecendo na mesma empresa durante toda sua vida útil. Normalmente a idade de aposentadoria é entre 55 e 60 anos, muito embora essa faixa venha se ampliando. O emprego vitalício engloba a maioria dos trabalhadores do sexo masculino das grandes empresas. Esse efetivo representa aproximadamente 30% do total da força de trabalho japonesa.

Promoção e salários baseados na senioridade, em vez de se considerar o mérito (*nenko joretsu*), é outra característica do sistema de administração japonês. Valorizar o tempo de serviço na empresa, em vez do mérito individual, é prática comum na promoção de aumentos salariais no Japão. Existem vários artigos acadêmicos e livros que discutem as mudanças deste critério. Segundo eles, os japoneses estão mudando o sistema baseado na senioridade para um mais fortemente calcado nos méritos. Dos anos 50 aos 90, há estudos repetindo essa argumentação, mas não têm havido significativas mudanças nesse sistema.

O sistema da antigüidade encoraja a prática da rotatividade de cargos e atividades nos níveis operacionais, quer das fábricas quer dos escritórios. Além disso, não é comum a abertura de vagas para posições de média gerência a pessoas procedentes de outras empresas. Essas são preenchidas por promoções internas e normalmente por universitários graduados. É extremamente difícil para um estudante não-graduado desenvolver carreira administrativa. De qualquer maneira, todos os empregados são submetidos a uma intensa rotatividade em diferentes tarefas e atividades da empresa e, em alguns casos, em diferentes empresas de um mesmo grupo. Acredita-se que essas práticas aumentam a lealdade, colaboração, comunicação e motivação.

O pagamento de bônus para os trabalhadores regulares, na quase totalidade das empresas, é outra prática muito difundida no Japão. Os mesmos recebem duas vezes por ano uma bonificação equivalente a um terço de seus salários anuais. O sistema de bonificação está teoricamente ligado à *performance* da empresa e é pago de acordo com o mesmo critério de pagamento dos salários, a senioridade. Para alguns, essa prática é consi-

9. ABEGGLEN, James G. *The Japanese factory: aspects of its social organization*. Glencoe: The Free Press, 1958. 142p., p.126.

10. ITO, Takatoshi. *The Japanese economy*. Cambridge: The MIT Press, 1992. 455 p., p. 213. Na obra original os itens contrastados são mais extensos que a tradução simplificada apresentada.

derada injusta por reter parte dos salários dos trabalhadores por seis meses; para outros, é um bem estabelecido mecanismo de administração das instabilidades econômicas.

Acordos coletivos anualmente sincronizados, assim como os sindicatos por empresa, também são comuns no Japão. Em oposição aos sindicatos por categorias, os sindicatos japoneses são tipicamente organizados dentro de cada empresa. Não existem distinções entre operários e trabalhadores de escritórios, sendo os acordos coletivos realizados uma vez por ano, na "ofensiva da primavera" (*shunto*). Negociações sobre salários, bônus, horas extras e condições de trabalho são realizadas na primavera, entre março e abril. A duração dos contratos coletivos, na quase totalidade dos casos, é de um ano.

A organização sindical japonesa funciona no âmbito da empresa, da indústria e também em nível nacional. Os sindicatos por empresas são agrupados em suas respectivas federações industriais, que, por sua vez, são filiadas aos centros nacionais. As tradicionais *Sohio* e *Domei* fundiram-se na *Rengo* em 1989, que se transformou na maior central sindical, com 8 milhões de membros. Outras duas centrais, também criadas em 1989, *Zen-Roren* e *Zen-Rokyo*, possuem 1,5 e 0,5 milhões de membros, respectivamente.

De um total próximo a 72 milhões de empregados no Japão em 1992, o Ministério do Trabalho estimava que 24,4% ou 12.500 milhões eram membros de algum sindicato. Nesses sindicatos, as expectativas dos trabalhadores e a filosofia corporativa são colocadas sob a orientação de uma administração de pessoal comum e centralizada.

Essas práticas têm auxiliado a estreitar as diferenças de salários e *status* entre os empregados dos níveis operacionais e administrativos. Além de pertencerem ao mesmo sindicato, não existem diferenças entre horistas e mensalistas, como é comum no Ocidente. Diferentes contratos são realizados caso a caso com trabalhadores temporários e de tempo parcial. Com esses procedimentos, as empresas japonesas têm administrado a força de trabalho com flexibilidade, mantendo baixas taxas de desemprego na economia japonesa. Essas taxas foram de 1 e 2% durante os anos 60 e 70, e entre 2 e 3% durante os anos 80. Nos Estados Unidos, as taxas flutuaram entre 5 e 10% no mesmo período.

Outro ponto distinto do mercado de trabalho japonês é o pagamento quando do desligamento e aposentadoria dos trabalhadores. Normalmente, eles recebem um mon-

tante equivalente a dois ou três anos de seus salários quando desligados por aposentadoria. Contrariamente ao padrão norte-americano, no qual os trabalhadores usualmente participam nos planos de pensões das empresas e recebem anuidades, os japoneses recebem o montante de uma só vez. Pensões, quer das empresas quer do governo, são raras no Japão.

EMPRESAS OU GRUPOS EMPRESARIAIS?

A forma organizacional japonesa revela-se como das mais contrastantes na estrutura industrial do mundo moderno. A organização industrial japonesa, com suas peculiares

Quadro 3	Características da administração: Japão X EUA	
<p>JAPÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> Emprego vitalício Salários por senioridade Rotação cargos operacionais / multifuncionais Treinamento no próprio trabalho Sistema de bônus generalizado Sindicatos por empresa Contratos anuais sincronizados Emprego estável Compensação flexível Amplios pagamentos na aposentadoria Raras pensões corporativas 	<p>ESTADOS UNIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Freqüentes trocas de emprego Um trabalho, um salário Promoção em linha, funções únicas Capital humano transferível Bônus só para os executivos Sindicatos por categoria industrial Contratos alternados Freqüentes demissões Compensação inflexível Nenhum pagamento no desligamento Pensões corporativistas comuns 	

relações entre empresas, possui características estruturais muito diferentes das do clássico modelo de empresas individuais disputando mercados e lucros. No Japão, perseguem-se mercados e lucros por meio de estratégias competitivas e estruturas cooperativas, características próprias do seu sistema¹¹

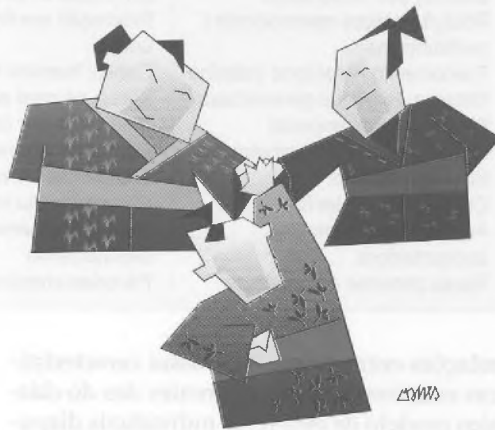
Os grupos verticalmente integrados, somados aos horizontalmente interligados, concentram grande parte da economia japonesa, sendo responsáveis pela maioria das inovações organizacionais e tecnológicas. O percentual de empresas com mais de 500 empregados, na primeira metade dos anos 80, girava em torno de 0,5% no Japão, 1,5% nos Estados Unidos, 1,6% na Inglaterra e 5,0% na Alemanha. Se entre essas empresas considerarmos somente aquelas com mais de 1.000 empregados, os percentuais são 14,3%, 25,2%, 23,5% e 38,1%, sendo seus montantes de produção correspondentes a 26,6%, 30,9%, 38,4% e 41,8%, respectivamente¹².

11. FRUIN, Mark W. *The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures*. Oxford: Clarendon Press, 1992. 397 p.

12. *White paper on small and medium enterprise in Japan*. Tokyo: MITI, 1987.

Considerando a concentração industrial japonesa em poucos grandes grupos empresariais, Michael Gerlach¹³ procurou estudar suas inter-relações e suas alianças bem como sua extrema importância para a economia japonesa, uma vez que, "...mesmo representando somente 10% das empresas listadas na Bolsa de Valores de Tokyo, empresas filiadas a um dos seis grandes grupos constituem 40% do capital bancário total e mais da metade do total das vendas, em certos setores manufatureiros (por exemplo, metais ferrosos e não-ferrosos). Além disso, o fato de as grandes empresas trading filiadas a estes grupos manipularem mais que dois terços das importações do Japão coloca estes grupos em um papel especial vis-à-vis empresas estrangeiras interessadas em penetrar no mercado japonês".

Além da concentração econômica representada por esses grandes grupos, Gerlach procura demonstrar outras importantes diferenças entre as estruturas industriais japonesas e as americanas. Seu estudo evidencia que a posse cruzada das ações entre as gran-



des empresas japonesas é "a. duas vezes mais concentrada que nos Estados Unidos; b. quatro vezes mais estável e c. cinco vezes mais provável envolver posições simultâneas de alta administração entre as mesmas empresas, e sete vezes mais provável serem recíprocas". Essas e outras evidências "confirmam a existência de alianças estruturais como uma característica distintiva da economia japonesa, que continua a ser bem-sucedida nos dias de hoje"¹⁴.

O mais evidente benefício da formação de grupos empresariais é a proteção recíproca de seus membros contra aquisições não-esperadas. A posse acionária cruzada é o principal mecanismo utilizado pelos japoneses para se autoprotegerem e para manterem estabilidade econômica e financeira. Por este e

outros mecanismos, a administração das empresas desses grupos pode coordenar suas atividades com perspectivas e planos de longo prazo. Pode operar suas empresas com baixa interferência dos acionistas e de outras empresas ou de instituições sem qualquer espécie de vínculo com seu grupo.

Outra função importante dos grupos é a divisão dos riscos nos grandes projetos de desenvolvimento de novas tecnologias ou de aquisições e associações internacionais. Grandes grupos horizontalmente interligados, ou mesmo alguns verticalmente integrados, têm atuado conjuntamente em grandes projetos nacionais e internacionais. Atualmente, as empresas japonesas estão enfrentando acirrada competição de grandes multinacionais em cada setor da atividade econômica, principalmente nos setores químico, energético e de telecomunicações. Nesses setores, a cooperação e ações conjuntas das empresas japonesas parecem ser mais acentuadas.

Cada membro desses grandes grupos normalmente age de forma mais independente, enfatizando seus próprios interesses em vez daqueles do grupo, nos setores industriais estabilizados. Nesses setores, as empresas estrangeiras e as independentes obtêm livre acesso às empresas-membro e aos seus respectivos mercados, desde que seus produtos e serviços sejam muito superiores aos disponíveis no interior dos grupos. Além disso, o sistema de distribuição de determinado produto, por exemplo, eletrodomésticos, é controlado por um punhado de grandes empresas manufatureiras, que podem dificultar a distribuição de produtos e serviços das empresas estrangeiras ou independentes por todo o território japonês.

Interdependência parece ser a regra da estrutura industrial japonesa. Essa interdependência possui grande dinamismo; arranjos e rearranjos no interior dos grandes grupos são frequentes. Bem menos frequentes são os acordos entre os grupos. Estes, porém, fazem-se presentes quando o objetivo é enfrentar um rival mais distante. Ao priorizar resultados coletivos, da nação japonesa, dos grandes grupos empresariais e finalmente das empresas, é que os japoneses reproduzem e inovam as técnicas e os procedimentos administrativos que lhes proporcionam sempre maior competitividade, quer nos mercados domésticos quer nos mercados internacionais. □

13. GERLACH, Michael. *Alliance capitalism: the social organization of the Japanese business*. Berkeley: University of California, 1992. 351 p., p. xviii.

14. Idem, *ibidem*, p. 7.



0950501