

se destrói quando é mantido em situação desconfortável"; que "a energia se esvai quando não é resposta"; e que "a mente torna-se opaca quando é usada de modo inapropriado", sere-mos capazes de perceber que "todas as coisas têm suas conse-quências... porém só os sábios sabem evitar seu desenca-deamento; todos os eventos têm suas implicações, mas só os sábios sabem escolhê-las".

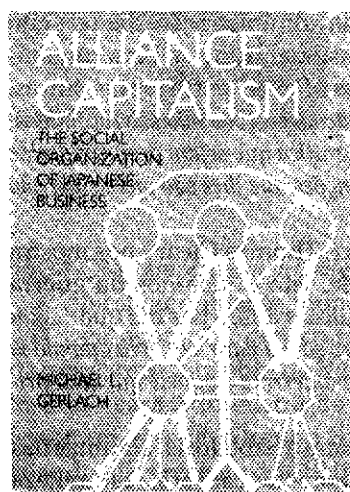
Assim, sugerimos a leitura de *Estratégia e liderança: as lições dos mestres chineses na visão de um ocidental* por todos aqueles que, preocupados com o correto adminis-trar, estejam buscando, mais do que receitas de fácil apli-cação e discutível eficiência, o entendimento profundo dessa atividade, suas concepções filosóficas e a raiz dos problemas encontrados nas organizações.

## ALLIANCE CAPITALISM: THE SOCIAL ORGANIZATION OF JAPANESE BUSINESS

de **MICHAEL L. GERLACH**

Berkeley: University of California Press, 1992.

por **Gilmar Maslero**, Pesquisador e Professor da  
Universidade Estadual de Maringá, PR.



**N**os anos 80, o mundo acadêmico discutiu lon-gamente se o excelente desempenho econômico do Japão era devido à sua grande capacidade de poupança e investimento no setor privado ou se era devido a políticas econômicas (industriais) orientadoras desse setor. Nos anos 90, mesmo sem termos uma solu-

ção para os debates dos anos 80, principalmente após as negociações entre os governos americano e japonês so-bre os impedimentos estruturais ao livre comércio em 1989, surgem novas explicações para o melhor desem-penho da economia japonesa. Este desempenho é devi-do à sua organização industrial, caracterizada por gran-des grupos industriais, comerciais e financeiros.

A década passada também presenciou o surgimento de várias teorias sobre planejamento e administração estratégica. Esta última, nos últimos anos, tem se detido na análise da competitividade das nações e, mais recen-temente, dos blocos econômicos, desde a Comunidade Européia, o NAFTA (North American Free Trade Agreement) e a ASEAN (Association of South East Asian Nations), até o nosso familiar MERCOSUL. Devido à globalização dos negócios, conceitos como economias de escala, de escopo, fluxos de caixa globais e vantagens competitivas, muitas vezes advindas de orientações go-vernamentais, são hoje senso comuns nas escolas de eco-nomia e administração do Oriente e do Ocidente.

Se, no nível das empresas isoladas, as estratégias ja-ponesas são relativamente simples e de fácil compreens-ção, o mesmo não se pode afirmar sobre a atuação estraté-gica dos grandes grupos industriais. No nível da em-presa, simplificarmente pode-se dizer que os japone-ses foram aos Estados Unidos para estudar a maior pro-dutividade das empresas americanas no imediato pós-guerra. Voltaram para o Japão e, através de treinamento extensivo e intensivo, adaptaram técnicas americanas aos seus processos produtivos. No processo de adap-tação essas técnicas foram "japonizadas" (melhoradas), permitindo hoje melhor desempenho da indústria ja-ponesa.

No nível dos grupos industriais, os *keiretsu*, a estraté-gia adotada pelos japoneses, também simplificarmente, teria girado em torno da sua aglutinação forçada pela forte burocracia governamental, traduzida na atuação do MITI — Ministério do Comércio Internacional e da Indústria. Ministério e grandes grupos industriais sele-cionaram algumas indústrias e mercados-alvo e, atra-vés do esforço concentrado e direcionado, conseguiram participação em alguns mercados internacionais. Atual-mente esta comunhão de interesses desenvolve produ-tos sofisticados, direcionados aos segmentos de merca-do de renda elevada.

O dramático sucesso econômico japonês despertou a atenção das empresas e economias individuais do Oci-dente. Enquanto a participação japonesa na produção mundial de manufaturados cresceu ininterruptamente ao longo dos últimos 40 anos, a produção americana ou de outros países europeus decresceu. Após o encontro no Hotel Plaza, em 1985, no qual o grupo das cinco na-ções economicamente mais poderosas do mundo (G-5) concordaram que o yen deveria ser valorizado, os japo-

neses "invadiram" os mercados americanos e europeus, não permitindo, por meio de medidas protecionistas de toda a espécie, a mesma invasão aos seus mercados. Uma dessas medidas é a sua peculiar organização industrial, estudada por Michael Gerlach.

O professor-assistente de negócios internacionais da Universidade da Califórnia enfatiza o chamado capitalismo de alianças, caracterizado por inovadoras e crescentes práticas de negócios entre grupos de empresas subsidiárias e/ou afiliadas, que trabalham sob coordenação única e atuam em diferentes setores econômicos em escala mundial. Os mais conhecidos destes grupos empresariais, denominados *keiretsu*, estão horizontalmente conectados (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, DKB, Fuji, Sanwa etc.) e/ou verticalmente integrados (Toyota, NEC, Toshiba etc.).

Estes grupos incluem empresas industriais diversificadas, que possuem no seu centro um grande banco e uma grande empresa *trading*. Gerlach demonstra que esses grupos funcionam através de uma série de canais ou redes de cooperação que distinguem a economia japonesa daquelas ocidentais. O autor contribui para a compreensão do funcionamento do que se pode chamar de capitalismo intercorporativo e também procura desenvolver teoricamente, de forma interdisciplinar, esta nova forma de desenvolvimento capitalista.

Gerlach antecipa o resultado de seus estudos em *The keiretsu: a primer*, publicado, no início de 1992, pela Japan Society. Ao final de 1992 apresenta seu estudo completo em *Alliance capitalism: the social organization of Japanese business*, organizado em oito capítulos:

- Visão geral;
- Repensando o capitalismo de mercado;
- A organização das redes de negócios japonesas;
- A forma e estrutura básica dos *Keiretsu*;
- Padrões de formação de alianças;
- Desenvolvimento de novos negócios e inovação tecnológica no Japão;
- A empresa japonesa no contexto;
- Capitalismo de alianças e a economia japonesa.

Na síntese das descobertas do autor apresentadas em Visão Geral lê-se: "*Evidências no capítulo 3 mostram que a posse cruzada de ações para as grandes empresas japonesas é: a. duas vezes mais concentrada que nos Estados Unidos; b. quatro vezes mais estáveis; c. cinco vezes mais provável envolver posições simultâneas de alta administração entre as mesmas empresas e d. sete vezes mais provável serem recíprocas.*" Lê-se também: "*Como o capítulo 4 indica, a proporção de transações que acontecem com empresas no mesmo grupo é mais que dez vezes maior que a média das realizadas com em-*

*presas de outros grupos, indicando um extremamente forte padrão de trocas preferenciais, que claramente tem importantes implicações para como devemos entender a natureza dos mercados japoneses*".

Essas e outras descobertas estão presentes neste trabalho que Gerlach desenvolve, contrastando dados das 200 maiores empresas manufatureiras e 50 maiores instituições financeiras japonesas com as equivalentes americanas. Os grandes grupos empresariais japoneses são o centro das atenções de Gerlach pelas razões já esboçadas anteriormente, mas também porque "*embora representem somente 10% das empresas industriais listadas na Bolsa de Valores de Tokyo, empresas formalmente afiliadas a um dos seis grandes grupos constituem mais de 40% do capital bancário total e mais da metade do total das vendas em certos setores manufatureiros (exemplo: aço e metais não ferrosos)*".

Considerando essas descobertas e as tentativas japonesas de exportação de seu modelo de organização industrial para os demais países, o livro de Gerlach é oportuno e deve ser lido e refletido por todos os homens de negócio do Oriente e Ocidente, pelos administradores, economistas e sociólogos interessados em respostas mais convincentes do que as apresentadas até então sobre o desenvolvimento econômico japonês do pós-guerra. O trabalho merece ser lido não só pela sua grande receptividade nos meios acadêmicos e de negócios de todo mundo mas também pelo desafio empreendido pelo autor, de analisar estruturas, estratégias e instituições do e no desenvolvimento econômico japonês de uma forma interdisciplinar.

Evidenciar este ou aquele ponto da obra de Gerlach sem conhecer a totalidade dos trabalhos acadêmicos apropriadamente utilizados em sua argumentação é privilegiar determinada área de interesse ou este ou aquele autor mais internacionalmente conhecido. Neste trabalho o autor demonstra grande familiaridade com a literatura oriental e ocidental relacionada à dinâmica de crescimento das empresas e procura chamar a atenção para a provável existência de uma maior eficácia na forma organizacional japonesa quando contrastada com a norte-americana.

Talvez seu trabalho coloque excessiva ênfase nas relações entre grupos, a exemplo dos seguidores da teoria dos custos de transação na decisão de fazer ou comprar, como explicativo da dinâmica do capitalismo japonês. Talvez coloque pouca ênfase na habilidade japonesa de adaptação e desenvolvimento de tecnologias ocidentais simultaneamente à manutenção do próprio *ethos* cultural. O que não pode deixar de ser dito é que, respeitadas as vontades do autor de enfatizar este ou aquele aspecto, as suas energias são eficazmente dispendidas no presente estudo. □