

**Parte 2: Capitalismo Organizado no Japão:
estruturas cooperativas, estratégias
competitivas e *Network State***

Capítulo 4: Concorrência: estratégias competitivas e estruturas cooperativas.

" Asocial theories of competition have largely ignored the institutional system that develops in every competitive arena, the persistent network of beliefs, customs, and procedures that organize social action. . . . Methodological individualism combined with the assumption that the market is a natural system, a self-equilibrating organism, obscures the socially constructed nature of competitive arenas "

(White e White, 1965)

" Competition serves to advance social organization as long as it remains within the context and does not becomes the context "

(Etzioni, 1988)

4. 1-Introdução - concorrência schumpeteriana e contexto institucional: estruturas cooperativas

Nossa discussão, no primeiro capítulo, sobre o conceito de concorrência em Schumpeter pôs em destaque o seu impacto *dinamizador*, mas também *instabilizador* sobre a estrutura econômica em geral e, sobre as estratégias das empresas em particular. A etapa seguinte do argumento (capítulo 2) foi tentar mostrar a importância de fatores de integração sócio-econômica e instituições na "administração" das fontes de instabilidade embutidas no sistema, no *amortecimento* do seu impacto sobre as decisões empresariais e na estabilização e incremento de eficiência da economia. Na discussão subsequente (capítulo 3), aplicamos o enquadramento conceitual resultante, à análise da organização interna das empresas japonesas, e ao seu impacto competitivo. Agora utilizaremos esse mesmo enquadramento,

para explorar *as relações entre arquitetura institucional e organização da concorrência*, no capitalismo japonês contemporâneo¹.

Na visão schumpeteriana, como vimos, *concorrência é uma forma de conflito* cuja forma de operação *pode* trazer resultados predatórios, e de caráter cumulativo, para os agentes envolvidos. Se assim for, o processo pode adquirir uma fisionomia patológica, assumir uma lógica perversa e, acabar por *acorrentar* ao invés de *propelir* o desenvolvimento e o incremento de competitividade².

Nas, conhecidas, palavras do próprio autor, " a eficiência desse tipo de concorrência [via inovações] perto da outra [exclusivamente via preços] é como a de como um bombardeio comparado a se forçar uma porta " (cf 1984; p114). A analogia militar de fato procede, porque o *bombardeio* pode não só "arrombar a porta" mas também, " destruir a casa ". É nesse contexto que Schumpeter introduz seu argumento sobre a funcionalidade das "práticas monopolistas" enquanto *couraças protetoras* e; com ele, *a possibilidade de* uma ponte entre concorrência, convenções e arranjos institucionais (cf cap. 2 supra, seção 2. 4). As "couraças são protetoras justamente em relação à violência e ao potencial de destruição (de ativos de capital, oportunidades de mercado capturadas, empregos, e empresas) contidos no ambiente da competição. Práticas monopolistas são, então, estabilizadoras *no contexto da destruição*

¹ Aqui cabe fazer um esclarecimento quanto ao uso dos termos *arquitetura organizacional* e *arquitetura institucional*. Pelo primeiro, estaremos designando as características, nexos e interações operacionais *internos à uma organização*. Nesse sentido, a *arquitetura organizacional* dos *Keiretsu* caracteriza-se por densas relações financeiras, comerciais e de participação acionária entre as empresas. Por *arquitetura institucional* estaremos designando a *articulação entre arquiteturas organizacionais*. Nesse sentido, a *arquitetura institucional* japonesa se caracteriza por *networks*, nexos de reciprocidade e hierarquias negociadas e, por uma relação predominantemente cooperativa entre *publico e privado*. Aí, se destacam, pela coerência interna, a *arquitetura organizacional* dos *Keiretsu*, e, pela *capilaridade* e densidade de instrumentos de coordenação, o *Estado-network*(que exploraremos no capítulo subsequente).

² A desregulamentação dos transportes aéreos, especialmente nos EUA(administração Reagan), parece ter sido um desses casos, onde praticamente todas as empresas estão em piores condições financeiras, após as medidas que supostamente deveriam propelir a indústria e incrementar sua competitividade, do que antes delas. A *cutthroat competition* que se seguiu ao processo parece ter ter produzido uma espécie de *péssimo de pareto*(cf a respeito, *Business Week.*, n. especial: agosto de 1992).

*criadora schumpeteriana*³ justamente porque introduzem elementos de coordenação de estratégias- e eventualmente cooperação - entre os agentes em situações de incerteza e conflito potencial.

Schumpeter introduz a conexão mas não a desenvolve. A Nova Sociologia Econômica vem tentando fazê-lo através da inserção da análise da concorrência num contexto *polanyiano*, isto é, dando-lhe uma dimensão social e tornando-a institucionalmente condicionada. A despeito da perspicaz observação de Harrison e Cynthia White (transcrita como epígrafe dessa seção) ter sido escrita em 1965, só recentemente algum esforço tem sido dedicado a esse tema específico (cf Etzioni: 1988 e Abolafia e Biggart in Etzioni e Lawrence eds: 1991). Uma recuperação sucinta desse esforço é, a nosso juízo, fundamental do ponto de vista teórico e, particularmente para a análise das características do relacionamento, e do enfrentamento, entre as empresas no contexto do capitalismo japonês.

O conceito de *concorrência encapsulada* foi introduzido por Etzioni em seu livro de 1988⁴ e é, fundamentalmente, uma aplicação do "paradigma da sociologia econômica" - e, embora o autor não o mencione, da idéia schumpeteriana de *camadas protetoras* - ao terreno da competição⁵. São três as idéias-chave na sua base: 1) os agentes *não* convivem necessariamente em harmonia no seu processo interação recíproca , quer disputando mercados, quer negociando condições de compra e venda de insumos, concessão de patentes,

³ E é preciso frisar isto. Fora desse contexto, elas podem facilmente converter-se em fatores de ineficiência produtiva e distorção do ponto de vista dos perfis de distribuição da renda.

⁴ Sugestivamente titulado *The Moral Dimension-Towards a New Economic*. Vale observar que Zysman já havia tangenciado esse ponto no seu livro de 1983(*Governments, Markets, and Growth*) através do conceito de *controlled competition*(cf pp 237-8). Seu escopo é, entretanto, bastante inferior ao de *concorrência encapsulada*, na medida em que o "controle" referido por Zysman é, fundamentalmente, *o disciplinamento da concorrência pelo estado*.

⁵ Uma advertência faz-se aqui necessária: o autor não faz nenhuma referência explícita ao conceito de concorrência schumpeteriana. Ele desenvolve seus argumentos sobre a "concorrência encapsulada" *por contraste* ao conceito neoclássico de concorrência. Não obstante, pelo já exposto, nos capítulos anteriores, é perceptível que a relação entre "concorrências" *schumpeteriana* e *encapsulada* é de complementaridade ou afinidade, e não de contraste. Os exemplos inseridos entre os argumentos de Etzioni, onde essa complementaridade fica mais visível(eg, nota subsequente) são nossos, e seu objetivo é justamente explicitá-la.

assistência técnica ou pagamento de juros⁶. Pelo contrário, as situações de conflito são, nesse ambiente, não apenas possíveis, mas altamente prováveis. 2) os agentes *não* decidem (não "agem") isoladamente, com base apenas nas informações que lhes são transmitidas pelo mercado, mas *comunicam-se e se monitoram recíproca e intensamente*. 3) as situações (de conflito) podem ser *potencializadas*, *contidas* ou *metamorfoseadas* pelo contexto institucional onde se originam; ou, nas palavras de Etzioni, pelas características da "cápsula social" que as envolve (cf 1988, pp 199-200)⁷.

As características *gerais* do que Etzioni chama de "cápsula" correspondem em grande medida, àquelas que discutimos acima, no segundo capítulo, sob as rubricas "fatores de integração" e "condicionantes institucionais". Na análise do autor, elas aparecem como *fatores normativos, nexos sociais e o papel construtivo do Estado* (cf Etzioni: 1988, pp 206-13). Um comentário acerca de cada uma nos será suficiente para que passemos às implicações do argumento, do ponto de vista da nossa discussão.

A primeira delas, *os fatores normativos*, consiste obviamente nas *regras do jogo*, as quais delimitam contextos, proporcionam parâmetros de comportamento e, estabelecem as sanções. Regras são convenções e, por isso necessariamente mudam no tempo (em geral lentamente, por conta da inércia institucional) e variam intensamente no espaço (por conta da

⁶ Vale notar a amplitude do conceito de *competição como conflito* neste contexto "Schumpeter-polanyiano": as firmas não competem apenas quando disputam mercados para produtos substitutos mas, também quando negociam sobre todos os demais itens supracitados. A negociação entre fornecedores e clientes, por exemplo, é, para os primeiros, competição por mercados e margens de lucro. Para os segundos é competição por vantagens de custo. A propósito, e que nos perdoe o leitor pelo que talvez seja percebido como um excesso de ligações, mas a concepção de conflito aí embutida é literalmente weberiana. Para Weber a noção de conflito inclui - alem da consagrada *luta de classes* marxista que aparece em no seu texto r como enfrentamentos entre *trabalhadores e patrões*- conflitos entre *consumidores e produtores e, credores e devedores*(cf Weber in Gerth e Mills eds: 1974, pp 216 e segs, e Collins: 1986, cap 5, onde Weber é retratado como um "sociólogo do conflito" e Wiley: 1967, onde a perspectiva weberiana é utilizada para uma análise do tecido sócio-político norte-americano). A observação não é gratuita: do ponto de vista da nossa argumentação é importante que essa ótica seja sublinhada, na medida em que isso *reforça*, como veremos concretamente em seguida, a importância de fatores como reciprocidade, confiança, cooperação, e de sua institucionalização, como elementos mantenedores de estabilidade econômica e coesão social.

⁷ O contraste óbvio aqui é, mais uma vez, com o conceito neoclássico de concorrência, onde o processo competitivo é concebido como potencialmente harmônico, esvaziado de laços extra-econômicos (des-embebido) e onde arranjos institucionais são usualmente percebidos como "imperfeições" rebaixadoras de eficiência(cf Etzioni:1988, pp 199-202).

heterogeneidade institucional, e da diversidade dos ambientes sócio-culturais). Dois eloquentes exemplos a esse respeito são a legislação bancária e o conceito de "práticas desleais" na sua conexão com as políticas anti-truste⁸.

No *primeiro caso*, uma comparação entre EUA, Alemanha e Japão nos mostra que a interpenetração *legal* entre bancos e indústria, algo tido como normal e funcional do ponto de vista da eficiência operacional de ambos tanto na Alemanha quanto no Japão⁹, é severamente limitada nos EUA, pelo Glass-Steagall Act [de 1932] (cf Abolafia e Biggart: 1991, pp 226-7). O ponto é formulado com clareza por Ferguson:

" Japanese, Korean, and even German competitors seem *not* share America's passion for fragmentation and entrepreneurial zeal. U. S industry falls victim not to nimble, small companies but to huge, industrial complexes embedded in stable, strategically coordinated alliances often supported by protectionist governments - exactly by the kind of political and economic structures that *according to the free market entrepreneurship argument, give rise to stagnant cartels*" (cf Ferguson: 1988, p57).

O *segundo exemplo* refere-se ao o trabalho cooperativo entre pesquisadores de departamentos tecnologicamente complementares numa empresa. Prática que, intuitivamente, parece ser altamente desejável, e que vimos ser uma das fundações do incremento de competitividade no sistema industrial japonês; rendeu, nos EUA, em 1991, uma investigação da *Federal Trade Commission* à Microsoft por conta de denúncias quanto a *práticas anti-competitivas*.

Entre 1990 e 1991, a empresa presidida por Gates havia dado o "salto" em relação ao sistema *windows* e já controlava cerca de 1/4 do mercado de aplicativos (cf Wallace e Erickson:

⁸ É evidente que a introdução de *fatores normativos* remete direta - mas não exclusivamente - ao papel do Estado como *agente regulatório*. Etzioni não o menciona, mas cremos que por considerar o ponto óbvio demais para ser explicitado.

⁹ Ver a respeito, seção 4. 3 adiante.

1992, pp 386- 90) ¹⁰. Nessa altura, concorrentes, como a *Lotus* e a *Word perfect*, que vinham perdendo posição no mercado registraram queixas contra a Microsoft fundamentadas nas *suspeitas* de que era óbvio que " seus programadores de sistemas forneciam *dicas* ao pessoal da área de aplicativos para que eles pudessem ser os primeiros a lançar produtos novos " ¹¹ (!) (cf Wallace e Erickson: 1992, p 387). A empresa não foi condenada, mas a queixa foi acatada e a investigação feita. *Em ambos os casos vemos exemplos de como os fatores normativos que compõe o contexto institucional-legal encapsulam e afetam o processo competitivo* ¹².

Quanto à *segunda* característica da "cápsula", *os nexos sociais*, já vimos que sua densidade e durabilidade são cruciais para gerar elementos como confiança, reciprocidade, e lealdade; os quais agem como fatores de diluição-via negociação - de conflitos, incremento de previsibilidade e eficiência, e "redução de custos de transação"¹³. Além destes elementos, Etzioni introduz o fator *homogeneidade* (étnica, linguística, religiosa, e educacional para citar alguns exemplos) como uma importante *escora*, uma espécie de *base* para o desenvolvimento dos demais (cf 1988, pp 208-10)¹⁴. Inevitavelmente, o Japão é citado como exemplo de todos eles (Idem p 209), mas no seu lugar poderiam estar a Suécia, a Suiça, a

¹⁰ Fundamentalmente procesadores de texto, planilhas e bancos de dados.

¹¹ Não pasme leitor diante do absurdo contido na *acusação*. É isso mesmo: programadores de *DOS* e *windows* fornecendo, *criminosamente*, "dicas" ao pessoal de *word for windows* e *excel*....(!). por exemplo.

¹² No caso da Microsoft, contam os autores de sua *biografia*, os processos contra ela movidos pela FTC custaram-lhe dinheiro, energia -do próprio Gates cujo *custo de oportunidade* deve ser aferido em "múltiplos de 4 dígitos" por minuto de trabalho -, recursos legais, campanhas de esclarecimento etc. O mesmo se deu em relação a IBM, ITT(que foi desmembrada como se sabe) e várias outras cujo *ethos* não se define propriamente pela letargia tecnológica, ou ausência de iniciativa. Utilizando um conceito introduzido no segundo capítulo, tudo indica que nos dois exemplos supracitados os Estados Unidos aparecem como ilustração de casos de *incoerência institucional*, onde empresas como as mencionadas acima ganham excelência e competitividade *apesar* da guerra que mantêm com um adversário chamado Estado(ou, mais precisamente, com uma cultura política que permeia público(a)ação do FTC) e privado(a) natureza das queixas da *Lotus* etc) que remonta aos *Founding Fathers* da república. Voltaremos ao ponto no capítulo 5 adiante.

¹³ De modo geral, as pessoas - e organizações - tendem a confiar mais - ou não confiar de todo -naquelas que conhecem melhor; e tendem a ser leais quando confiam e quando há reciprocidade envolvida.(cf Hirschman: 1973 a respeito). A relação com o incremento de eficiência é sintetizada com propriedade por Phelps: "... people do not behave in the maximizing way the perfect competition model implies; many corporations do not deceive in their advertising, pay fair wages, keep their word and so on. This contributes to economic efficiency "(cf 1975: p 5). Já vimos a ilustração disso no interior do modelo comunitário de empresa no Japão, veremos agora como os mesmos princípios e resultados se aplicam no terreno da relações entre empresas.

¹⁴ Ele os chama de *macro-social bonds*(cf p 210).

"rede" de empresários chineses que negocia entre si em Taiwan, Hong-Kong, Singapura e São Francisco (cf Redding: 1990); ou mesmo, e aí o exemplo se complexifica mas o argumento é reforçado, a comunidade judaica (cf Berger ed: 1990, Bonder: 1991)¹⁵.

Uma outra situação, onde fatores normativos e nexos sociais se combinam de modo peculiar e eficiente é a dos pregões das bolsas de valores onde, como mostrou Abolafia, por trás da "anarquia" aparente há todo um conjunto de regras tácitas, relações de confiança e mecanismos de lealdade pessoal (cf Abolafia *in* Adler e Adler eds: 1984) ¹⁶.

A idéia central contida no exposto acima, é que quanto mais fortes e resistentes forem os nexos sociais (e, acrescentamos, o isomorfismo institucional) *impregnando* a concorrência, mais condições terão de funcionar como *filtros*, decantando-a de seus traços mais predatórios e reduzindo seu potencial conflitivo/destrutivo (cf Etzioni: 1988, p 203). A análise que faremos adiante dos *Keiretsu* e do "regime de subcontratação" vai iluminar, de vários ângulos, essa afirmação.

A *terceira* característica que compõe a "cápsula sócio-institucional" que, inevitavelmente, envolve o processo competitivo, é *o papel de competition-building do Estado*. Aqui, Etzioni toca num ponto absolutamente crucial, e polêmico, na discussão contemporânea tanto sobre política econômica - política industrial em particular- quanto sobre teoria econômica. Seu argumento, com o qual convergimos inteiramente e retomaremos no próximo capítulo, é que a dicotomia, de corte liberal, entre os benefícios da concorrência ("perfeita") e as ineficiências da intervenção governamental é absolutamente simplória, equivocada, e, quando posta em prática, *prejudicial* à competitividade sistêmica de uma

¹⁵ O contra-exemplo mais impressionante neste terreno é o ocorrido na URSS e nos Balcãns a partir da dissolução da primeira, mas os EUA também são eloquentes: conflitos regionais(nordeste "aristocrático" *versus* sul "caipira"), étnicos, religioso-culturais(*wasps versus* imigrantes) e enorme diversidade de *backgrounds* educacionais parecem ter transformado o projeto de um gigantesco *melting pot* num mundo semi-hobbesiano(cf a respeito Schlesinger Jr 1992 [The Disuniting of America] e Nisbet:1988 [The Present Age: progress and Anarchy in modern America]).

¹⁶ Óbviamente o argumento se refere ao "dia a dia " do pregão, e não às sofisticadas operações de engenharia financeira criminosa ao estilo *Hunt brothers* com o mercado da prata, ou Michael Milken com os *junk-bonds*, nem às primárias envolvendo pagamentos via doação de ações e *inside information*(gorjetas se comparados ao padrão americano - norte e sul -) por empresas a políticos no Japão.

nação ou região (cf Zysman e Tyson eds: 1983, Destrouzos, Lester e Solow eds: 1989, Porter: 1990, e Dietrich: 1991, para ilustrações acerca desse ultimo argumento).

Para o autor, justamente porque os conflitos são múltiplos e endêmicos à competição, cabe ao Estado, além de, obviamente, garantir as regras do jogo. . . ., jogar¹⁷: estimular a constituição de nexos sociais e institucionais capazes de acelerar a cooperação e a difusão de informações, e coordenar, em ultima instância pelo menos, a negociação de pendências e a consolidação de pactos (cf Etzioni 1988, pp 212-13). Um Estado equipado para desempenhar esses papéis há certamente de ocupar uma função estratégica, tanto no estímulo à competitividade sistêmica, quanto na *filtragem* dos elementos mais predatórios da competição.

Chalmers Johnson introduziu, na discussão sobre a relação entre Estado e economia, o conceito de *Developmental State*, justamente para "capturar" esse papel construtivo no que se refere à competitividade sistêmica (cf Johnson: 1982). Daniel Okimoto criou um termo sucinto e conveniente, ao qual faremos várias referências adiante, para sintetizar o segundo: *Network State* (cf Okimoto: 1989). No capítulo 5 adiante, veremos que ambos podem ser compatibilizados e integrados,

Essa discussão, vasta e complexa, é, entretanto, obviamente afim à perspectiva Schumpeter-Keynes-Polanyi que estamos tentativamente elaborando. Obrigatória na nossa discussão, ela será recuperada e, explorada no próximo capítulo. Para encerrar essa seção, vamos pôr em evidência as implicações mais relevantes-para os nossos propósitos - dos argumentos de Etzioni¹⁸.

¹⁷ *Jogar*, significa, entretanto, *errar*, e aí entra em cena toda uma constelação de fatores elementos: as *capilaridades* ou *canais de comunicação* do Estado com a esfera privada, cuja presença auxilia, em muito, as possibilidades de *retificação de estratégias*. O episódio da relação entre o MITI e a automobilística no Japão é ilustrativo a esse respeito(cf Johnson: 1982, caps 7-8, e especialmente Best: 1990, pp 185-87). Voltaremos ao ponto(das capilaridades) no capítulo 5 adiante.

¹⁸ Os argumentos são basicamente de Etzioni, já as implicações são *mistas*: resultado da sua combinação com as nossas reflexões.

Em *primeiro* lugar, e seguindo de perto o enfoque de Granovetter, o *encapsulamento* da concorrência pelos nexos sociais e pela constelação institucional é um fenômeno genérico, isto é, está *sempre* presente nas economias capitalistas. O que varia são as formas e o grau em que isso se dá e as implicações a serem recolhidas aqui- bastante gerais é preciso dizer- são 1) que algumas formas são mais construtivas do que outras. Nas palavras de Etzioni: "competition serves to advance social organization as long as it remains within the context and *does not becomes the context*" (cf 1988: p 203) e 2) que, se o grau "tender a zero" a concorrência tende a assumir uma feição *hobbesiana* e, se for muito elevado, e particularmente se for politicamente orientado, tende a *engessar* seus mecanismos e *atrofiar* o seu dinamismo (cf Etzioni: 1988 p 212 e 215; e Jorde e Teece eds 1922, *passim*).

Em *segundo* lugar, quando os nexos sociais são densos e *exercitados com frequência* os conflitos podem exercer *até mesmo* um papel dinamizador na concorrência: se seu equacionamento se fizer pelo mecanismo da *voz* ao invés do de *saída* (cf Hirschman: 1970, caps. 4, 8 e 9), tanto o aprendizado, quanto a correção de erros, reestruturação organizacional, e estratégias adaptativas de modo geral *são obtidos mais eficientemente mediante comunicação e troca de informações (voz) do que pela sua interrupção(saída)*¹⁹. O ponto será retomado, e exemplificado, adiante na análise das *empresas grupadas* características da arquitetura institucional japonesa.

Em *terceiro* lugar, a partir da discussão anterior é reforçada a percepção, já evidente em Keynes, mas também presente em Schumpeter²⁰ de que a relação entre Estado e concorrência (ou entre estado e mercado) *não é necessariamente antitética*. Pelo contrário, existe um enorme espaço -conceitual e *real* - para que se estabeleça uma relação *mutuamente construtiva*

¹⁹ Não obstante o anterior, Hirschman enfatiza perceptivamente que o mecanismo da voz para ser efetivo, tem que contar com a possibilidade do recurso, em ultima instância, da saída;isto é, a *ameaça de saída potencializa a voz*(cf 1970:cap 7). Veremos concretamente a utilidade dessa proposição adiante(seção 4. 3).

²⁰ Como ficará patente no capítulo 5 adiante(seção 5. 1).

entre essas duas instituições ²¹. Esse é um caso clássico onde a história institucional e as tradições ideológicas efetivamente contam, isto é, condicionam fortemente o comportamento dos agentes e, do ponto de vista analítico, permitem a compreensão de situações que, vistas isoladamente, pareceriam simplesmente irracionais (cf episódio da Microsoft *versus* FTC descrito acima, por exemplo. Dietrich: 1991, para uma comparação entre os legados institucionais japonês e norte-americano e, Jorde e Teece eds 1922, para discussões acerca da relação entre legislação anti-truste e política industrial).

Em quarto lugar, se é correta a percepção de que cada um dos componentes da "cápsula" tem funções próprias, sendo nesse sentido *complementares*, é importante frisar também que existe um certo grau de *substitutibilidade* entre eles. Por exemplo, quanto *mais* densos e institucionalizados forem os nexos sociais, *menor* a necessidade de fatores normativos explícitos e, quanto *maior* for a introjeção, nos indivíduos e organizações, dos fatores normativos, *menor* tende a ser o papel que o estado deve desempenhar no seu relacionamento com as empresas, na esfera da competição. A passagem, no Japão, de um padrão de relacionamento *eminentemente conflitivo e mediado pelo estado* entre trabalhadores e patrões (analisada em detalhe por Halliday: cf 1974) para a do corporativismo democrático sumarizado no capítulo anterior ou, a transformação da relação Estado-empresas de *coerção* (o *Developmental-State* e o *Soft-authoritarism* analisados por Johnson: cf 1982) para uma de *persuasão* (o *Network-State* e discutido por Okimoto: cf 1989, e capítulo 5 adiante) são ilustrações concretas a esse respeito ²².

²¹ É evidente, entretanto, que sendo ambos (estado e concorrência) *instituições*, isto é, construções sociais culturalmente embebidas, suas relações não são unidas, mas pluridimensionais, (cf cap 2 supra). Nesse sentido, da mesma forma que existe a possibilidade de uma "relação construtiva", que iremos exemplificar via Japão; também é factível uma "relação adversarial" ao estilo anglo-saxão. No caso norte-americano, essa relação chega a assumir ares de uma *esquisofrenia ideológico-institucional*, que se manifesta no seguinte *paradoxo*: **uma economia excessivamente regulamentada** - 50 estados independentes com autonomia administrativa quase absoluta e legislações próprias imensamente diferenciadas - *institucionalmente incoerente, e ideologicamente curvada a princípios do laissez-faire. Um caso espetacular de "idéias fora do lugar.* (cf Dietrich:1991, partes 1, 3 e 4).

²² Um outro sugestivo exemplo da relação inversa entre nexos sociais densos e necessidade de fatores normativos explícitos é dado por uma comparação entre o número de páginas de um contrato de trabalho da Ford nos EUA com o de uma empresa automobilística no Japão (para 1980): mais de 100 no primeiro caso contra cerca de 10 no segundo (cf Best:1990 pp 13-14).

*Por último, e com base no anterior, ou seja, a partir da introdução da dimensão institucional na concorrência, queremos propor uma reformulação do seu significado. Equacionada predominantemente - quando tratada fora do paradigma do equilíbrio geral (onde, no caso da "concorrência perfeita", como já observamos, paradoxalmente se associa à ausência de competição), - às idéias de enfrentamento e competição a concorrência, reconhecida a sua articulação com nexos sociais e condicionantes institucionais e, como processo estratégico ao nível das empresas, envolve tanto competição, quanto cooperação*²³. O *modus-operandi* dos *Keiretsu*, examinado em seguida, ilustra emblemáticamente essa idéia. Do mesmo modo o fazem as chamadas "alianças estratégicas" que proliferaram como cogumelos desde o início da década de oitenta, dentro e fora do Japão.

Queremos propor então que o conceito de concorrência seja entendido como **um processo de interação entre as empresas, envolvendo estratégias de competição e cooperação, onde estão em jogo eficiência produtiva, liderança de mercado, e construção de oportunidades de crescimento**. Com essa definição, se cria, a nosso juízo, espaço para uma rediscussão conceitual, onde, suposta, antinomia entre os dois termos possa ser relativizada, e o conceito, com isso, ganhar maior aderência ao objeto que pretende apreender.

²³ A idéia, na realidade, remonta, pelo menos, a Adam Smith, cujo protesto contra os comerciantes que só se reuniam, na sua avaliação, para *conspirar contra o público* não é outra coisa senão o reconhecimento dessa dimensão. Que a "versão conspiratória da cooperação não é a sua única possibilidade, veremos em seguida.

4. 2- *Keiretsu*: características e arquitetura organizacional

" The features of the Japanese business network structure. . . . dense connections of substantive, enduring intercorporate relationships. . . . are pervasive in Japanese industrial organization. . . . this is exactly where the Keiretsu must be understood: as a combination of firm-level decision-making units and intercorporate coordination and cooperation"

(Gerlach, 1992)

"First, we buy from ourselves, then we buy from other Japanese's producers, and only them, if we still have unsatisfied, demand we buy from foreign suppliers".

(Gerente senior japonês descrevendo a estratégia de compras de seu Keiretsu)²⁴.

As duas citações acima ilustram de modo exemplar uma característica distintiva, e crucial, da estrutura institucional do capitalismo japonês: *a densidade e a importância das alianças inter-firmas como alicerces da sua performance econômica*. O objeto dessa seção é , partindo da proposição introduzida por Gerlach -e, de certa forma, exercitada pelo gerente anônimo citado em seguida - mostrar *como se organizam essas alianças, quais as suas principais características , e quais as suas implicações mais importantes, tanto do ponto de vista do funcionamento do capitalismo no Japão, quanto para a nossa discussão conceitual*.

O principal argumento a ser desenvolvido nas páginas que se seguem, é que os Keiretsu explicitam o conceito de "concorrência encapsulada", acima introduzido, e expressam, num nível mais complexo e mais abrangente, uma outra forma de coerência institucional, cujos princípios de articulação são bastante semelhantes aos já discutidos por nós, no

²⁴ Citado em Tyson e Zysman in Johnson, Tyson e Zysman eds:1989. Cf pp 136-7.

capítulo precedente. Nesse sentido, podem ser entendidos como uma extensão, para o terreno da concorrência, do modelo comunitário de firma, e da sustentação de estratégias competitivas por estruturas cooperativas.

Características gerais

*Keiretsu*²⁵ são *netwoks*, no sentido da definição introduzida no segundo capítulo ²⁶, onde todo um conjunto de relações econômicas, *sociais e simbólicas* entre empresas se constitui *escorado em elementos como reciprocidade, redistribuição, confiança e lealdade*, além, naturalmente, de busca de eficiência e incremento de competitividade. Na estrutura do capitalismo japonês, ambos longe de serem os únicos, são apenas os que detém maior visibilidade e amplitude, e cujos padrões de interação são mais identificáveis (cf Gerlach: 1992, cap. 1, e cap. 5 pp 160-61, Imai in Kumon e Rosovsky eds:1992 e Torres Filho: 1992, cap. 5)²⁷.

Os dois principais *tipos* de *Keiretsu*, cuja estrutura se interpenetra como veremos, são os *horizontais* e os *verticais*²⁸. Sob a primeira rubrica encontram-se os nomes pelos quais o

²⁵ Uma tradução livre do termo seria "empresas grupadas".

²⁶ "mecanismos de interação regular entre indivíduos e grupos em cuja base estão relações pessoais, as quais por sua vez se escoram em códigos de conduta implícitos(convenções); e explícitos(organizações e instituições)"(cf capítulo 2 supra, seção 2. 1) *Networks* são, como já observamos anteriormente, sistemas de relações onde a dimensão cooperativa e o valor da confiança são reconhecidos como essenciais à continuidade, estabilidade e, eficiência do processo de interação. Na realidade, esse tipo de sistema impregna tão densamente o tecido social japonês, que Kumon, em um texto recente, *define a própria sociedade japonesa como uma "network society"* (cf Kumon in Kumon e Rosovsky eds: 1992).

²⁷ Sobre esse tema, o texto de Michael Gerlach é, atualmente, de longe o melhor trabalho disponível. Escrito parte em Berkeley(Haas Scholl of Business), parte em Hitotsubashi, e resultado de 10 anos de pesquisa sistemática sobre as formas de organização e os padrões de formação de alianças no capitalismo japonês; seu livro *Alliance Capitalism: the social organization of japanese business*, nos oferece uma análise abrangente e documentada das principais características dos *Keiretsu*. Iremos, como o leitor perceberá, utilizá-lo extensivamente na nossa discussão.

²⁸ O chamado "regime de subcontratação", que articula grandes empresas com seus fornecedores, e é elemento crítico das relações entre empresas e da dinâmica competitiva japonesa é quase sempre estruturado como um dos, dois, tipos de *Keiretsu* que iremos discutir: o vertical. A taxonomia aqui pode, entretanto, se tornar pantanosa- e intratável - se quisermos nos aprofundar. Existem *subtipos* de alianças intercorporativas, extremamente diversas, como as classificadas por Gerlach de *small business groups*(cf pp 69-70), ou as *task-force ventures* comentadas por Fruin(cf 1992, cap 1) que em alguns textos aparecem *também* sob a rubrica de *Keiretsu*(O próprio Gerlach em *drafts* do livro fala em 4 tipos de *keiretsu* ao invés dos 2 que aparecem na classificação definitiva). A complexificação pode ir, infelizmente, ainda mais longe: dentro da rubrica *Keiretsu* vertical há a possibilidade de divisão em três categorias; aqueles onde a tônica da conexão se dá via produção - *sangyo keiretsu*- como a Toyota

Japão é, hoje, associado à excelência industrial, tecnológica, financeira e estratégica. A título de exemplo: Toshiba, Canon, Fujitsu, Nec, Toyota, C. Itoh, Hitachi, Honda e algo na ordem de 182 outras grandes empresas, grupadas em torno dos chamados "big-Six" *Main Banks*: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji, Sanwa e Dai-Ichi-Kangyo²⁹.

Os *Keiretsu* horizontais congregam empresas operando em setores bastante diversos, "from soup noodles to missiles" nas palavras de um executivo da Mitsubishi, mas de porte semelhante. A "comunidade de negócios" por elas representada é o *músculo* mais poderoso na anatomia do sistema econômico japonês desde os anos 50³⁰: As 191 empresas que os compõe (196 listadas menos 5 duplicações -indicando a representação de uma empresa em mais de um *Keiretsu*) representam aproximadamente 0, 01% das cerca de 1, 7 milhões de firmas existentes no Japão, e 11 % das 1700 registradas na bolsa de valores de Tóquio (cf Tokyo Business Today: setembro de 1990, e Gerlach: 1992, pp 81-85). Não obstante, das 200 maiores empresas indústrias japonesas, 99 mantém associações explícitas com, pelo menos, um dos 6 *Keiretsu*. Seus *main-banks* são os maiores bancos comerciais do Japão (e do mundo, a partir de 1985-6), e controlam, junto com os seus *trust-banks*, 40 % de todo o capital bancário japonês as seguradoras detém, em conjunto, cerca de 55 % dos recursos financeiros do setor (cf Gerlach: 1992, p 85).

No setor industrial, os percentuais de participação nos mercados são também expressivos. Na indústria química, 43. 3 %, na siderurgia, 52. 7%, em metais não ferrosos, 56 %, nas indústrias automobilística e de máquinas, 45. 5 %, e na eletro-eletrônica, cerca de 40 %. Nas atividades de incorporação imobiliária, 55 %, e nas de exportação e importação

ou a Sony, os centrados na distribuição - *ryuutsu keyretsu* - como a Matsuchita ou a Hitachi, e os estruturados através de fluxos de capital - *shihon keiretsu* - de uma unidade central(parent company) para subsidiárias ou empresas diversificadas, por fissão, da antiga matriz. Os exemplos clássicos aí são as linhas ferroviárias Tokyu e Seibu que se expandiram para hotelaria, *department stores*, incorporação imobiliária e turismo(cf Gerlach:1992, pp 67-71). Não vamos entrar no *pântano*, iremos nos ater às duas grandes rubricas já introduzidas(horizontais e verticais).

²⁹ O numero 182 refere-se à diferença entre o numero de representantes nos conselhos de presidentes(196), discutidos adiante, e as empresas, e bancos, citados (14). Ver quadro 6 adiante, no texto.

³⁰ Desde 1952, para sermos mais precisos, quando a ocupação formal norte-americana terminou, e as leis relativas à dissolução dos *Zaibatsu* foram relaxadas, e eles se reagruparam como *Keiretsu*. A história, fascinante, da sua formação não pode ser tratada aqui. Bons tratamentos a esse respeito são Cohen: 1987, Ward e Yoshikatsu eds: 1987, Imai in Kumon e Rosovsky eds:1992, e Tsuru:1993.

(*trading companies*), 66.7 %. (cf Gerlach in Johnson, Tyson e Zysman eds: 1989, 1992, p 85 e quadro 6 adiante).

As empresas que compõe cada um desses *Keiretsu* embora mantenham entre si conexões diversas, que serão detalhadas adiante são, entretanto, *legal e estrategicamente independentes* (cf Inoue in Thurow ed: 1985, pp 145-7). Há, certamente, graus variados de hierarquia envolvendo essas conexões, os bancos em particular são tidos como "*primus inter pares*"³¹, mas a hierarquia é *continuamente renegociada*³². Na base dessas relações, como seu elemento mais significativo, estão justamente aqueles fatores, acima mencionados, cuja síntese é uma palavra-chave: reciprocidade.

Por contraste aos horizontais, os *Keiretsu* verticais são associações entre firmas em cujo centro está um "líder", uma grande empresa a qual, entretanto, frequentemente tem ligações com algum *Keiretsu* horizontal. Muito mais focadas e com hierarquias bastante elaboradas, de primeira, segunda e terceira ordens³³, essas estruturas em forma de pirâmide *também funcionam como comunidades*, embora com a reciprocidade subordinada à hierarquia, ou seja, invertendo o princípio básico sob o qual operam os *Keiretsu* horizontais.

Do ponto de vista legal, a grande maioria das empresas que os constitui, predominantemente médias e pequenas, é também independente, embora na "primeira camada" da cadeia de subcontratação seja freqüente a presença da empresa líder como um

³¹ O ponto ecoa fortemente as idéias de Schumpeter - e talvez ainda mais as de Hilferding - sobre os bancos como o *Estado maior do sistema econômico*.

³² As *tradings* e as *securities companies* tem, por razões que ficarão claras, uma posição ligeiramente superior na "topografia" dos *keiretsu* e empresas *fast flyers* como a Toshiba e a Toyota no grupo Mitsui, ou a Nec no Sumitomo também detem uma "cota extra" de prestígio, a qual lhes abre portas mais rapidamente dentro da comunidade, e lhes garante uma maior densidade para o exercício de *voice* (cf Hirschman:1970), quando necessário, nas reuniões dos conselhos presidenciais.

³³ Onde muito frequentemente encontram-se empresas familiares com 10, 5ou 2 empregados. O *complexo industrial de Kanazawa* em Yokohama (visitado em 27/2/91) é um exemplo típico de concentração regional desse tipo de(micro) empresa. Produção complementar, intensa cooperação e clientes que produziam peças para empresas dos grupos Mitsubishi e Fuji. Detalhe digno de registro: até essas empresas aparentemente pagavam bônus semi-annuals (cf Entrevistas - via intérprete - com trabalhadores no local. Aparentemente, digo, porque entre mim e o "entrevistado" havia a intérprete, que pode naturalmente ter *reinterpretado* as respostas. Não aposto muito nisso, mas fica o registro).

"acionista de peso"³⁴ ou, pelo menos, como um "avalista de peso" frente a empréstimos concedidos. *Em termos "polanyianos", os Keiretsu verticais são estruturas dominadas pelo princípio da redistribuição (via hierarquias negociadas), mas, também impregnadas de reciprocidade* (cf o exame do caso da Toyota adiante, nesse capítulo).

Sua estrutura pode variar, e o faz, dependendo de condicionantes diversos: históricos (das firmas envolvidas, especialmente entre os "tradicionalis", Sumitomo (1590), Mitsui (1615) e, Mitsubishi(1871) mais coesos e integrados; e os "novos", mais flexíveis, fundados no após-guerra (Fuji, Sanwa e Dai-Ichi-Kangyo)³⁵. No caso dos *Keiretsu* verticais, os condicionantes setoriais (produção ou distribuição e serviços por exemplo)são relevantes em termos de padrões de organização interna e em ambos - verticais e horizontais, obviamente as estratégias genéricas adotadas pelas empresas que os constituem ("maior independência " como a Sony, Hitachi, ou Honda, ou "maior coesão", como a Sumitomo Chemical's ou a Mitsubishi Motor's). A figura abaixo nos permite uma boa visão geral da sua organização interna:

³⁴ Óbviamente, no caso da empresa ter seu capital aberto.

³⁵ O grupo Fuji resultou de um processo de amalgmação em cujo centro financeiro estavam empresas de um antigo *Zaibatsu*, o Yasuda. O Dai-Ichi-Kangyo por sua vez, resultou da amalgmação entre dois outros *Zaibatsu*, Furukawa e Kawasaki, e dois bancos, Dai-Ichi e Nippon Kangyo. É o mais novo *Keiretsu*, formado apenas em 1971e ainda em processo de consolidação, e também, o mais flexível(Seu "conselho de presidentes"- *shachō-kai*-discutido adiante incorpora 47 membros). O contraste maior é com o Sumitomo, o mais antigo dos *Zaibatsu*, em cujo *shachō-kai* só 21 membros tem acesso(cf Gerlach pp 81-90).

KEIRETSU: ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

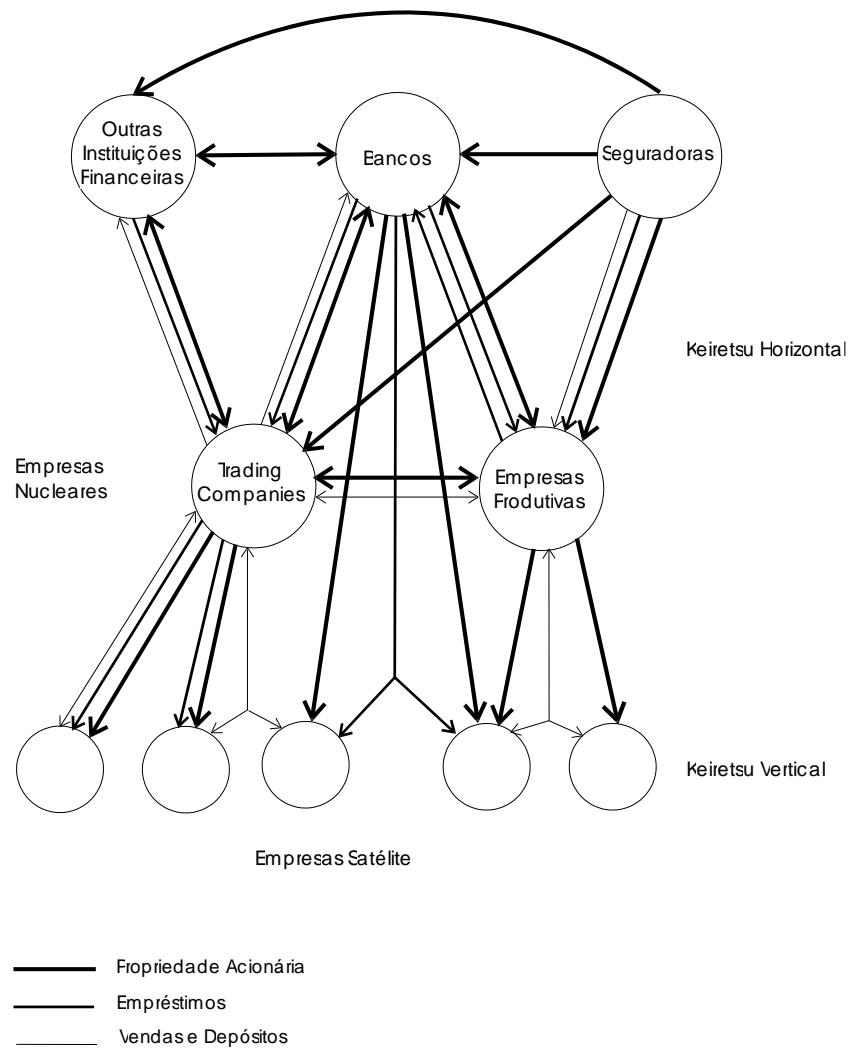


Figura 2
Keiretsu: Laços via débitos, depósitos, propriedade acionária e vendas
Fonte: Gerlach 1992

Não obstante as diferenças, o que os define e lhes caracteriza o isomorfismo, são suas **características comuns**. Num nível muito geral, destacam-se quatro:

1) **Multiplicidade de laços de filiação:** conexões bancárias e financeiras, participação acionária, contratos (implícitos) de longo prazo, para compra e venda de insumos, produtos e

serviços, diretorias *despachadas*³⁶ e, no caso dos *Keiretsu* horizontais, a participação nos *shachò-kai* (os conselhos de presidentes), que na realidade configura o emblema maior de prestígio - e poder-, já que nem todos os "constituintes" tem admissão garantida neles ³⁷.

2) *Relações orientadas para o longo prazo* e, caracterizadas pela *estabilidade*; onde o objetivo de maximização de lucros, embora obviamente desejável, *não* é o critério dominante nas estratégias empresariais: há todo um conjunto, difuso, de obrigações mútuas, e vínculos de lealdade (retomando a linguagem do capítulo 2: "elementos não contratuais dos contratos") que se sobrepõe à lucratividade *sticto sensu* ³⁸.

3) *Amplitude das conexões*, isto é, além dos laços explícitos mencionados acima, é comum que as empresas de um *Keiretsu* mantenham entre si toda uma rede de contatos informais via *OB-kai* (encontros entre velhos amigos) de vice-presidentes, diretores, gerentes senior, e gerentes de divisão. São reuniões orientadas tanto para discussão de "temas corporativos", quanto para recreação (golf, viagens, lutas de sumô, *beer parties*, e outras.³⁹), intencionalmente criadas para induzir o alargamento do *espírito de time* para além das fronteiras de cada empresa⁴⁰.

³⁶ Por contraste às diretorias cruzadas, as despachadas são unilaterais. Nos horizontais, geralmente dos bancos para as demais empresas, e nos verticais, da *empresa-mãe* para sua rede de fornecedores.

³⁷ No caso dos verticais, existem os equivalentes dessa instituição: são os *kyòryoku-kai* (conselhos cooperativos) onde as empresas-mães se reunem com os seus fornecedores de primeira linha. Introduzidos pelo Mitsubishi Zaibatsu em 1938, foi adotado pelo Sumitomo em 1944 e vem se difundindo desde então. Toyota e Hitachi são exemplos mais recentes de adoção. O *overlapping* acima mencionado pode ser exemplificado aqui: a Toyota lidera o seu *kyòryoku-kai*, e participa do *shachò-kai* grupo Mitsui. A Hitachi (uma exceção) por sua vez também lidera o seu, e participa em dois *shachò-kai*: Dai-ichi e Sanwa (cf Gerlach, pp 105 e 169, Fruin cap 7).

³⁸ O ponto será retomado adiante, mas só para exemplificar, tomemos o caso da Mazda que na década de 70 enfrentou uma séria crise envolvendo problemas técnicos na fabricação de um novo motor, e um forte *ataque competitivo* da Toyota e da Nissan. A liderança do *rescue-process* coube ao seu *main- bank*, Sumitomo (Detalhe: a Mazda não tinha, nem tem, assento no *shachò-kai* do Sumitomo, mas foi considerada uma *quase afiliada importante*, cuja ajuda era "devida"). Como resultado, o banco renegociou seu débitos, assegurou que outras empresas do grupo retivessem as ações da Mazda, enviou vários executivos para o acompanhamento do processo de reestruturação, e *negociou-com outras empresas do grupo- descontos nos preços de aço e outras matérias primas intensivamente utilizadas pela montadora e, encorajou gerentes de empresas do Keiretsu a comprar automóveis Mazda* (cf Dore:1983, e Gerlach:1992, p 201). Só para sublinhar: não houve *exit*, mas *voice e loyalty*.

³⁹ Pelas quais Akasaka é conhecida - e.... celebrada.

⁴⁰ Essa integração cruzada é facilitada por laços comuns pré-existentes ao ingresso nas empresas, como por exemplo, a passagem pela mesma universidade (e esse é um motivo adicional para a acirrada disputa nos exames para as de Tóquio, Hitotsubashi, Keio, Waseda, Kyoto, Sofia, e algumas outras consideradas de primeira linha - o mesmo mecanismo funciona aliás em Harvard, MIT, Chicago, ou Yale. O que existe nesse caso é uma

4) *Significação simbólica da afiliação.* O fato de uma empresa pertencer a um *Keiretsu* tem implicações muito mais extensas do que os laços estritamente corporativos que mantém com as demais. A cultura empresarial que *impregna* as estratégias competitivas, dentro de cada grupo, é clara: *assim como a empresa é uma comunidade, o Keiretsu é uma comunidade de empresas.* Sua coesão interna é, entretanto, reafirmada tanto por meios sociais e simbólicos, quanto por mecanismos estritamente econômicos. Por exemplo, a participação acionária cruzada (stock crossholding), que discutiremos abaixo, é entendida do ponto de vista estratégico, como um sistema de interdependência negociada mas, também, como um mecanismo de *hada o atatame-aw*: "para manter aquecidos cada um dos participantes" (cf Gerlach; 1992 p 4 e 76).

Em poucas palavras, a promoção contínua de atividades coletivas intra-grupo não responde apenas a uma racionalidade econômica/ instrumental de maximizar lucros e/ou incrementar o *market-share*, mas, também, ao objetivo - de longo prazo - de reafirmar simbolicamente perante os demais grupos, e a sociedade, a existência de cada um como estrutura social e organizacionalmente coerente (cf Gerlach: 1992, pp 103-104 e Odagiri: 1992, cap. 7).

Condicionada por essas características gerais, e congruente com elas, a **arquitetura organizacional** dos *Keiretsu* também configura, à semelhança do modelo comunitário, uma estrutura "*polanyiana*", ainda que com um grau superior de complexidade onde cooperação e mecanismos de coordenação continuamente exercitados protegem as firmas, e fortalecem o seu potencial competitivo. Nesse sentido, e numa ótica keynesiana, agem como canais para a promoção de convergência de expectativas, e como seguro contra surpresas potenciais. Sua resultante tende a ser a redução de incerteza pela via da ação coletiva (proposição explicitamente formulada por Keynes; cf 1931, p124). Da perspectiva

diferença de *intensidade simbólica*, que, no caso japones, é maior), e pela política de transferências temporárias entre membros de empresas coligadas.

schumpeteriana, podem ser apreendidos como *estruturas que potencializam a flexibilidade estratégica, o aprendizado e a geração e difusão de inovações*. Vejamos agora, de forma mais detalhada, os elementos que compõe essa arquitetura organizacional.

No que diz respeito aos *Keiretsu* horizontais, em primeiro lugar, vamos examinar o papel dos conselhos de presidentes na sua estrutura e, em seguida, as funções dos bancos na suas relações com as demais empresas no grupo. Passaremos então à discussão do sistema de participação acionária cruzada, e dentro dela, da função estratégica dos *Trust-banks*. Por fim, veremos as relações entre as empresas no setor industrial e, nesse passo, o papel, também estratégico, das *trading-companies*.

Quanto aos *Keiretsu* verticais, sua estrutura bem menos complexa permitirá um exame mais sucinto. Nos primeiros (os horizontais), exemplificaremos, sempre que for necessário, recorrendo aos grupos Sumitomo e Dai-Ichi-Kangyo⁴¹. Nos segundos (os verticais) utilizaremos como *tipo ideal* o grupo Toyota. A cada passo, procuraremos explicitar as implicações conceituais mais importantes, para os propósitos da nossa argumentação.

O papel dos *shachò-kai*: identidade coletiva e representação de interesses.

Entre os, múltiplos, laços de afiliação supracitados, o mais *restrito* e, também o de maior significação simbólica é a participação de empresa, através do seu presidente, no *shachò-kai*, a instituição mais importante do *Keiretsu* em termos de troca de informações entre *final decision-makers* consultas recíprocas e delineamento, de forma muito geral, das chamadas *grandes estratégias* de cada empresa representada. Eventualmente, os *shachò-kai*

⁴¹ O primeiro- o mais antigo- representando o extremo da coesão interna, e o segundo - o mais recente-, o extremo oposto; a flexibilidade característica de um sistema ainda em processo de consolidação mas, provavelmente também, de uma outra cultura empresarial.

também funcionam como "arenas" para discussão tanto de questões de disciplina interna dos grupos⁴², quanto para o *start-up* de projetos de colaboração.

As reuniões se dão no mesmo dia da mesma semana, uma vez por mês, e se institucionalizaram como o nome de *information clubs*. Assim, há o *second friday club* do Sumitomo, o *third wednesday club* da Mitsubishi, e assim por diante. Há um *coordenador*, uma posição ocupada em regime de rodízio pelos membros, e as "atas" das reuniões embora existam, não são divulgadas. Esses encontros funcionam principalmente como fóruns de discussão, onde 1) a identidade do grupo é explicitada para os seus membros e para a comunidade de negócios de modo geral, 2) sua coerência interna é reafirmada 3) são criadas, ou estendidas, oportunidades de negócio inter firmas⁴³, 4) *visões empresariais* são debatidas⁴⁴. O quadro 8 abaixo permite uma visualização do "peso" e do escopo das empresas neles representadas.

⁴² Por exemplo, a reestruturação(orquestrada pelo main-bank) de uma empresa em dificuldades, ou, caso raríssimo, a destituição de um presidente por ferir o código ético-corporativo do *Keiretsu*. Nesse último caso, na quase totalidade das ocasiões a regra é que o próprio se demita, mas há exceções. O episódio da destituição de Okada Shigero da *Mitsukoshi* -a mais antiga *department store* do Japão, e ligada ao Mitsui - ficou nos anais da história empresarial japonesa. O caso é relatado por Gerlach(cf p 111-13).

⁴³ Cabe observar que uma reunião desse tipo nos EUA provavelmente colocaria todos os seus membros sob a mira tanto do Departamento de Justiça, quanto da Federal Trade Commission, onde a declaração de Adam Smith sobre *manufacturer's meetings* ainda é uma poderosa fonte de inspiração para políticas públicas.

⁴⁴ Para esse propósito, é habitual a presença de um conferencista convidado, e o tema pode ser dos mais variados. Por exemplo, "Informação no Século XXI", ou "Os desafios para as empresas de software no Japão ". Terminada a exposição há uma troca informal de comentários e são colocadas questões para debate.

Quadro 8**Participação nos Conselhos de Direção e Percentual do Total de Vendas do Setor**

S e t o r	M i t s u i (24 conselhos)	M i t s u b i s h i (29 conselhos)	S u m i t o m o (21 conselhos)
Bancos Comerciais	Mitsui Bank	Mitsubishi Bank	Sumitomo Bank
Fundos Mútuos	Mitsui Trust	Mitsubishi Trust	Sumitomo Trust
Seguradoras-Seguro de Vida	Mitsui Life	Meiji LIfe	Sumitomo LIfe
Seguros Gerais	Taisho F & M	Tokyo F & M	Sumitomo F & M
Comércio Exterior	Mitsui Bussan Mitsukoshi	Mitsubishi Corp.	Sumitomo Corp.
Construção	Mitsui Construction Sanki Engineering	Mitsubishi Construction	Sumitomo Construction
Incorporação Imobiliária	Mitsui Real Estate	Mitsubishi Estate	Sumitomo Real Estate
Fibras & Têxteis	Toray	Mitsubishi Rayon	
Química	Mitsui Toatsu Mitsui Petro.	Mitsubishi Chemical Mitsubishi Petro. Mitsubishi Monsanto Mitsubishi Gas Mitsubishi Plastics	Sumitomo Chemical Sumitomo Bakelite
Carvão e Petróleo	M. Mining, Hokkaido Coil	Mitsubishi Oil	Sumitomo Coal M.
Cimento e Vidro	Onoda Cement	Asahi Glass M. Mining & Cement	Nippon Sheet Glass Sumitomo Cement
Papel e Celulose	Oil Paper	Mitsubishi Paper	
Aço	Japan Steel Works	Mitsubishi Steel	Sumitomo Metal Ind.
Metais não ferrosos	Mitsui M & M	Mitsubishi Metal Mitsubishi Aluminum Mitsubishi Cabel	Sumitomo M & M Sumitomo Electric Sumitomo Light M. I. Sumitomo Aluminum
Transportes e Máquinas	Toyota Motors Mitsui Shipb.	Mitsubishi H. Ind. Mitsubishi Kakoki Mitsubishi Motors	Sumitomo H. Industries
Eletro-Eletrônicos e Maquinário de Precisão	Toshiba	Mitsubishi Electric Nikon	Nec
Construção Naval	Mitsui OSK	Nippon Yusen	
Armazenagem	Mitsui Warehouse	Mitsubishi Warehouse	Sumitomo Warehouse

Outras indústrias	Nippon Flour	Kirin Beer	Sumitomo Forestry
-------------------	--------------	------------	-------------------

Fonte: Gerlach, 1992.

Quadro 8 (Cont.)

Participação nos Conselhos de Direção e Percentual do Total de Vendas do Setor

Fuji (29 conselhos)	Sanwa (45 conselhos)	Dai-ichi Kangyo (47 conselhos)	% no total das vendas do setor
Fuji Bank	Sanwa Bank	Dai-ichi Kangyo Bank	40. 5%
Yasuda Trust	Toyo Trust		
Yasuda Life	Nippon Life	Asahi Life, Fukoku Life	56. 7%
Yasuda F & M		Taisei F & M, Nissan F&M	52. 8%
Marubeni	Nissho Iwai, Nichimen Iwatani, Takashima	C. Itoh, Nissho Iwai, Kawasho Kanematsu, Seibu Dept. SL	66. 7%
Taisei Construction	Ohbayashi-Gumi, House Construction, Sekisui, Toyo	Shimzu Construction	23. 1%
Tokyo Building			55. 1%
Toho Rayon Nisshin Spinning	Yunichika	Asahi Chemical	40. 3%
Showa Denko Nippon O & F Kureha	Sekisui Chemical, Ube Ind., Hitachi, Chemical, Teijin, Fujisawa, Kansai, Paint, Tokuyama Soda Tanabe Seiyaku	Denki Kagaku K., Nippon Zeon, Asahi Chemical, Sankyo, Shiseido, Lion Corp., Asahi Denka Kyowa Hakko	43. 3%
Toa Nenryo	Maruzen Oil	Showa Oil	45. 0%
Nippon Cement	Osaka Cement	Chichibu Cement	48. 8%
Sanyo-Kokusaku		Honshu Paper	37. 7%
Nippon Kokan	Kobe Steel, Nakayama St., Hitachi Metals, Nisshin Steel	Kawasaki Steel, Kobe Steel, Japan M & C	52. 7%
	Hitachi Cable	Nippon Light Metals Furukawa Co., Furukawa Electric	56. 0%
Kubota Nippon P. M. Nissan Motors	NTN Toyo D. / Hitachi Shipb., Shin Meiwa, Daihatsu Motors	Niigata Engineering, Kawasaki, Heavy Ind. H. H., Heavy Ind., Isuzu Motors, Iseki & Co., Ebara Corp.	45. 5%
Hitachi Co. Oki Electric Yokogawa Elec., Canon	Hitachi Corp. Iwatsu Electric Sharp, Nitto Electric	Hitachi Co., Fujitsu Fuji Electric, Yasukawa Electric Nippon Columbia, Asahi Optical	39. 3%
Showa Denko	Yamashita SH	Kawasaki Kisen	53. 7%
		Shibusawa Warehouse	33. 9%
Nisshin Flour, Sapporo Beer Nippon Reizo Tobu Railroad Keihin Railroad	Ito Ham Toyo Rubber Suntory, Nittsu Hankyu Railroad, Oriental Lease	Yokohama Rubber Korakuen Stadium Nittsu Nippon K. K., Sec. Orient	N. A.

O significado mais geral dos shachò-kai, é o de funcionarem como locus para a discussão de estratégias genéricas e para a construção de condições para a pré-conciliação de decisões entre "agentes cruciais"⁴⁵. Do ponto de vista conceitual, é de permitirem o exercício sistemático de "voice" e a reafirmação de "loyalty" (cf Hirschman: 1970)⁴⁶. Do prisma da nossa discussão, o shachò-kai é, uma instituição simultaneamente estabilizadora e de infusão de eficiência. Uma estrutura cooperativa que funciona como arena para a discussão de estratégias competitivas

Bancos e instituições financeiras: alavancagem, liquidez e monitoramento

Se o *shachò-kai* abre oportunidades, concilia decisões e afirma a identidade dos grupos; são as conexões entre as empresas e os bancos, e entre esses e as seguradoras, que garantem a sua implementação. Da perspectiva conceitual *tridimensional* (via Schumpeter, Keynes e Polanyi) que estamos utilizando, *essa dimensão dos Keiretsu representa um importante locus de entrelaçamento entre finanças e instituições com impacto significativo na diluição da fragilidade financeira das empresas (e dos próprios bancos) nas suas expectativas de longo prazo, e no incremento da sua competitividade*. De um ponto de vista "polanyiano", ilustra particularmente bem um processo de balanceamento entre *reciprocidade e hierarquia*.

As principais conexões entre os *main-banks* e as empresas não financeiras do *Keiretsu* são as seguintes: 1) empréstimos para financiamento tanto de capital de giro quanto de projetos de longa maturação, 2) operações de *socorro* e reestruturação financeira (cf o caso da Mazda comentado anteriormente [nota 36 infra]), 3) coordenação de consórcios bancários quando as

⁴⁵ É nesse sentido que advertimos, na apresentação das *características constitutivas de uma economia monetária de produção*(capítulo 1 infra, seção 1. 2) sobre a necessidade de introduzir mediações; sobretudo, no pressuposto *ausência de mecanismos de pré-conciliação de decisões entre os agentes* (, utilizada por Carvalho, por exemplo, para *caracterizar* o conceito de "economia monetária de produção"- ou, indo diretamente ao ponto: uma economia capitalista. Na arquitetura *institucional* japonesa, *proliferam*, como veremos, tais mecanismos; e sua densidade e implicações serão explicitados em seguida. Não obstante sua (oni)presença, não nos ocorre que o Japão não possa ser incluído na categoria supracitada(vale dizer, como uma economia capitalista, ou, *monetária de produção*). O ponto será retomado, no texto, no item final dessa seção.

⁴⁶ E, cabe observar, nas condições ideais postuladas pelo autor, pois não há, como se disse, nenhum mecanismo legal coagindo qualquer empresa a permanecer no grupo; ou seja, a ameaça de *exit* está presente(cf 1970: cap 7).

operações de financiamento envolvem recursos de outros bancos (nesse caso, o *main-bank* é implicitamente o avalista do mesmo), 4) administração da face financeira das operações comerciais das "filiadas", das suas folhas de pagamento e das aplicações financeiras dos empregados, 5) auxílio às filiadas na operações de busca de novos negócios e novos parceiros, 6) empréstimos aos fornecedores dos seus clientes (caso em que o avalista implícito é o cliente, isto é, a *empresa-mãe* do *Keiretsu* vertical (cf Aoki: 1990, cap. 3, Gerlach: 1992, pp 21 e 114-30, Hoshi *in* Aoki e Dore eds; 1994).

As vantagens recíprocas *diretas* dessa multiplicidade de laços não são difíceis de discernir. Para os bancos, elas se materializam em uma rede de clientes *estáveis* e *confiáveis* e, num influxo substancial e regular (e, portanto, com um grau razoável de *previsibilidade*) de depósitos e aplicações. Para as firmas, esses mesmos laços são sinônimo de *garantia de liquidez* e de *alargamento nas suas possibilidades de expansão*, ou seja, tanto uma escora para estratégias defensivas, quanto uma alavanca para a materialização de decisões de investir.

Existem ainda vantagens *indiretas* ou, *expectacionais* as quais se refletem no *estado de confiança* nas empresas de um *Keiretsu*, por parte das outras, que com ela negociam. Por exemplo, se uma empresa brasileira -ou coreana (ou até japonesa, mas nesse caso a hipótese do desconhecimento é invalidada; o peso do aval entretanto, permanece) - não conhece muito bem a Oki Eletric, mas é informada pelo banco Fuji de que a empresa é por ele avalizada, terá certamente mais confiança em negociar com ela. A recíproca também é verdadeira, ainda que num patamar exponencialmente superior: uma simples "olhada" no portfólio de *associados* ao banco Sanwa pode ser suficiente para aceita-lo como coordenador de um consórcio internacional para o financiamento da construção de uma rede de oleodutos na Sibéria.

O *network* em questão é um regime de *interdependência negociada e administrada*, onde o *grau de reciprocidade* é um ingrediente fundamental: os bancos tendem a emprestar, comprar ações e a negociar os termos da concessão de empréstimos *na proporção da densidade*

das conexões entre os clientes e eles. A própria extensão do socorro em situações de crise de liquidez também passa por estas considerações, embora não se restrinja a elas ⁴⁷.

As figuras 3 e 4 abaixo, referentes aos grupos Sumitomo e Dai-Ichi-Kangyo nos permitem visualizar os principais laços entre instituições financeiras e empresas produtivas, do ponto de vista da concessão de empréstimos. A matriz de transações financeiras *intra* e *inter* *Keiretsu*, representada no quadro 9 em seguida, quantifica essas relações.

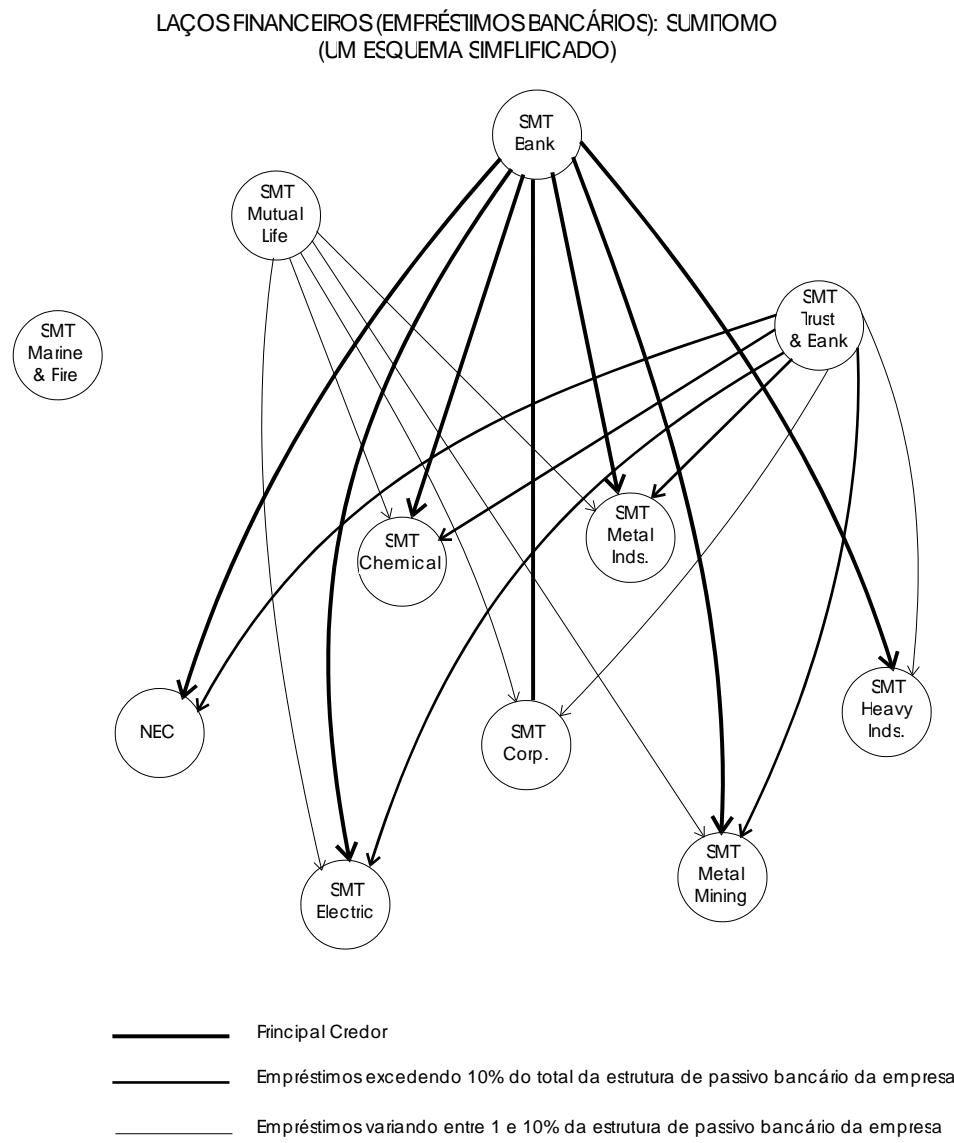
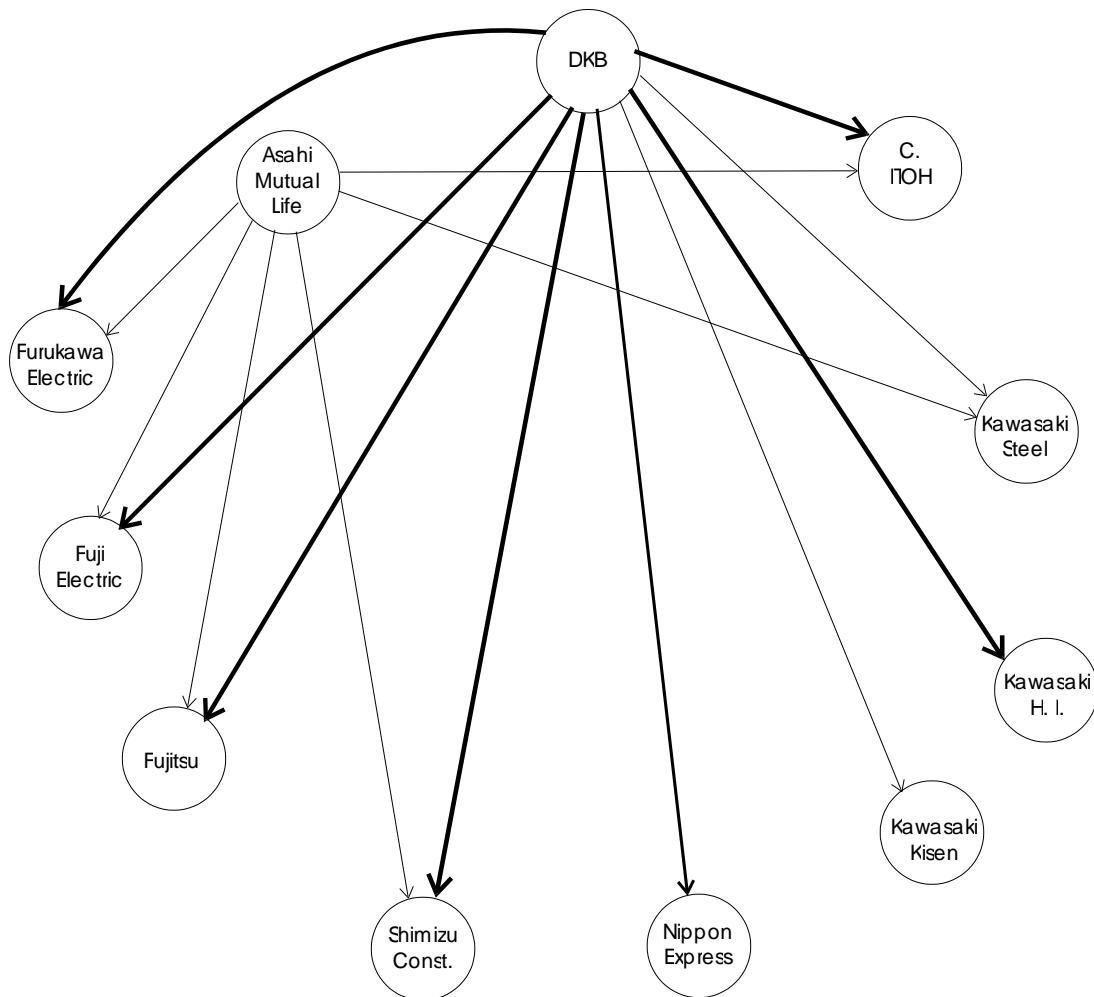


Figura 3
Fonte: Gerlach, 1992

⁴⁷ O papel do *shachò-kai*, da empresa-mãe (no caso dos *Keiretsu* verticais), e eventualmente do MITI ou algum outro ministério da burocracia econômica, são também cruciais.

LAÇOS FINANCEIROS (EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS): DAI-ICHI-KANGYO
(UM ESQUEMA SIMPLIFICADO)



— Principal Credor

— Empréstimos excedendo 10% do total da estrutura de passivo bancário da empresa

— Empréstimos variando entre 1 e 10% da estrutura de passivo bancário da empresa

Figura 4
Fonte: Gerlach, 1992

Quadro 9

Matriz de transações para tomada de recursos junto aos bancos Empresas industriais, 1986

Filiação do tomador

Filiação do emprestador	Mitsui (12)	Mitsubishi (12)	Sumitomo (10)	Fuji (13)	Sanwa (17)	Dai-Ichi Kangyo (20)
<i>Mitsui (3)</i>	39.5	1. 9	1. 0	1. 8	2. 5	7. 1
<i>Mitsubishi (3)</i>	1. 0	42.8	2. 9	4. 3	4. 8	4. 5
<i>Sumitomo (3)</i>	3. 0	3. 5	42.4	5. 3	1. 6	4. 2
<i>Fuji (4)</i>	0. 5	0. 7	0. 0	26.6	8. 9	3. 2
<i>Sanwa (2)</i>	1. 0	0. 5	0. 0	3. 0	32.2	6. 8
<i>Dai-Ichi Kangyo (2)</i>	5. 8	4. 0	0. 0	8. 1	4. 9	23.3
<i>Outros Bancos (29)</i>	49. 2	46. 5	53. 8	51. 0	45. 0	50. 9
Total	100. 0%	100. 0%	100. 0%	100. 0%	100. 0%	100. 0%

Fonte: Gerlach, 1992.

Nota: Os números representam os percentuais referentes apenas aos 10 principais emprestadores. O numero de empresas na amostra aparece entre parênteses.

Sua observação abre espaço para alguns comentários adicionais. Em *primeiro lugar*, fica claro que além da *relação preferencial* exercida por parte das empresas produtivas com um banco - o seu *main bank* ⁴⁸ (uma constatação tautológica na verdade); há também uma *nítida resistência em tomar recursos dos main banks dos demais keiretsu horizontais*. Isso pode ser interpretado como *uma forma de concorrência encapsulada entre os main banks*, na qual, se os termos de concessão de empréstimos não exibirem grande dispersão, a expectativa é de uma *relação de lealdade das empresas para com eles no sentido da estabilidade da preferência na concentração de negócios* (cf, no mesmo sentido, Zysman: 1983 pp 237-8).

Em *segundo lugar*, fica também patente que, mesmo para empresas com substancial capacidade de autofinanciamento, o papel dos bancos comerciais, principalmente como financiadores e avalistas de projetos de longa maturação, conserva grande importância. Isso por sua vez, reafirma um elemento sublinhado por Schumpeter,

⁴⁸ Mais pronunciada nos grupos "antigos", os mais coesos, como já observamos.

desde os primórdios da sua reflexão, e progressivamente enfatizado por Keynes nos seus debates "pós" *Teoria Geral: a centralidade da interligação entre finanças e indústria na alavancagem do processo de investimento* (cf capítulo 1 infra, seção 1. 4)⁴⁹.

Estrutura de financiamento: "robustez" financeira e "funding protegido"

Os argumentos anteriores, por sua vez, quando conectados com o *modus operandi* da estrutura de financiamento dos *Keiretsu*, nos remetem diretamente a duas discussões complexas e interligadas, no debate pós-keynesian: 1) a tendência, postulada particularmente por Minsky, à progressiva *fragilização financeira*, tanto das empresas quanto dos bancos, nos períodos de expansão (cf Minsky: 1982, caps 3-5), e, 2) a questão da *consolidação financeira* dos investimentos das empresas, vale dizer, o processo de transformação de sua estrutura de passivos de curto prazo numa outra cujo perfil seja de longa maturação. Em uma palavra: o seu *funding* (cf Assimakopulos: 1986 e, Amadeo e Franco: 1989, Carvalho: 1992, cap. 9).

Na nossa comprimida recuperação das idéias de Keynes e Minsky (cf capítulo 1 infra, seção 1. 2), esses dois elementos apareciam como fatores de instabilidade potencial no *funcionamento corrente* de uma economia monetária de produção⁵⁰. Ao intervir nessas discussões, queremos, coerentemente com a nossas preocupações analíticas, *chamar a atenção para a necessidade, e a pertinência, da incorporação, nesse terreno, de uma perspectiva comparativa, do ponto de vista institucional. Mais precisamente, da sua importância na compreensão de como esses "focos de instabilidade" supracitados podem ser relativizados ou, "administrados".*

⁴⁹ Há aí uma curiosa assimetria entre os dois autores. Enquanto na obra de Schumpeter percebemos uma progressiva *desenfatização* dessa relação (por nós criticada, vale anotar, cf capítulo 1 infra), na de Keynes parece se dar o inverso. Os bancos embora sempre presentes na sua *reflexão* estão *ausentes da sua obra mais importante*, só aparecendo como *agentes cruciais* nos debates com Olgin e Robertson.

⁵⁰ Para dizê-lo com precisão, no caso de Minsky, sua "hipótese da fragilidade financeira" é apresentada como algo mais ambicioso do que uma *possibilidade* apenas; ambiciona de fato, uma condição de *inexorabilidade* em "economias monetárias de produção" (cf Minsky 1982, cap 3, p 66).

Dito isto, prossigamos. Os elementos centrais na base tanto do argumento de Minsky⁵¹⁵² sobre a fragilização financeira, quanto dos possíveis problemas de intermediação financeira levantados primeiramente por Robertson, retomados por Assimakopulos e intensamente debatidos desde então, são, além da incerteza, e pela sua existência, a possibilidade de frustração de expectativas em várias frentes: receitas previstas, valores devidos, mudanças na preferência pela liquidez dos bancos e demais instituições financeiras e, ainda, modificações quanto à *forma* pela qual os agentes decidem a alocação da parcela não convertida em consumo, da sua renda⁵³ (cf Minsky: 1982, Dymski e Pollin eds: 1994, Robertson a Keynes in Moogridge ed: 1973, p. 226, Assimakopulos: 1983, Davidson: 1986, Richardson: 1986, Amadeo e Franco: 1989, Carvalho: 1992, cap. 9).⁵⁴

Aqui, se encaixa o nosso argumento. Queremos sugerir que estas "fontes de vulnerabilidade e instabilidade", corretamente assinaladas pelos autores, são *parcialmente filtradas* pela arquitetura institucional dos *Keiretsu*, e no interior da estrutura de

⁵¹ O qual deriva, notória e assumidamente, de uma visão *wall street* do mundo, vale dizer, da observação e interpretação *de um padrão específico de relacionamento entre finanças e produção*, assim sendo, não deve ser tomado como "universal".

⁵² O argumento da fragilidade financeira é sintetizado por Minsky como segue: "An economy with private debts is especially vulnerable to changes in the pace of investment, for investment determines both aggregate demand and the viability of debt structures. The instability that such an economy exhibits follows from the subjective determination by **bankers and their business clients** of the appropriate liability structure for the financing of positions in different types of capital assets..... stable growth is inconsistent with the manner in which investment is determined in an economy in which debt-financed ownership of capital assets exists, and the extent to which such debt financing can be carried is **market determined**..... the tendency to transform doing well in a speculative investment boom is the basic instability in a capitalist economy "(cf Minsky: 1982, pp 65-66, grifo e negrito nossos).

⁵³ " One cannot stress enough the point that for Post Keynesians the question is not the amount of savings..... but its distribution.... and its form "(cf Carvalho:1992, p152).

⁵⁴ Amadeo e Franco são absolutamente claros ao colocar essa questão: " Considere-se.... uma situação onde o investidor necessita amortizar seu débito junto aos bancos..... mas o equipamento novo ainda não está em operação, de modo que o empresário investidor ainda não obteve nenhuma receita para amortizar a dívida..... note-se que os investidores devem aos bancos, mas os bancos devem a outros capitalistas(sob a forma de depósitos)..... se os capitalistas credores compram ações dos investidores, ou compram diretamente as dívidas destes junto aos bancos, tudo se cancela e, para usar uma expressão de kalecki, 'o círculo se fechará'. *Mas nada indica a priori que isto deva acontecer. Em princípio, temos aí um problema de intermediação financeira.....* Por um lado, pode ocorrer que o sistema financeiro não esteja disposto a refinanciar dívidas..... por outro lado, podem certamente ocorrer modificações na preferência pela liquidez..... e, alem disso, é preciso também considerar que mudanças no nível de atividades observadas durante o período de operação do multiplicador podem intervir de modo decisivo com o volume de lucros que vem a ter o sistema financeiro e, desse modo, afetar o potencial de *funding* das dívidas anteriores"(cf 1989, pp 390-91 grifo nosso).

financiamento que dela decorre. Tanto no caso posto em evidência por Minsky, quanto na situação hipoteticamente aventada por Amadeo e Franco, o denominador comum parece ser justamente a *ausência tanto de difusão informação quanto de mecanismos de coordenação entre os agentes; características supostamente inerentes a uma economia monetária de produção.*

Tal lacuna, entretanto, *contrasta* com a descrição precedente sobre as características gerais dos *Keiretsu*, onde, pelo contrário, é a *presença e a densidade desses mecanismos* que elemento a ser destacado. Esse contraste sucita várias observações, relativas aos dois debates supracitados. Vejamos isso mais detidamente.

Minsky e a tendência à fragilização financeira diante dos Keiretsu

Em *primeiro lugar*, no caso de uma empresa sofrer sucessivas *frustrações de expectativas de receita*, por conta de um choque externo - como o *endaka*, por exemplo - ou por um erro de estratégia - como a da Sony em relação ao sistema de vídeo *Betamax*, por exemplo - ela terá sua estrutura de passivos refinanciada, e eventualmente, poderá sofrer um processo de reestruturação financeira, ou estratégica, *monitorado pelo banco* via "diretorias despachadas", onde a dimensão de *hierarquia* se explícita na estrutura do *Keiretsu* (bancos como "*primus inter pares*"), mas, *negociado* com a empresa através do *shachò-kai* e de *task-force groups* envolvendo vice-presidentes e diretores.

Em *segundo lugar*, a propósito da "*subjetividade das expectativas dos bancos e das empresas*" destacadas por Minsky (cf nota 52), argüimos que elas podem ser coordenadas - de modo a que possam convergir -, e tornadas menos subjetivas e menos sujeitas a "surpresas potenciais", também, por exemplo, *via shachò-kai* e, de outros comitês cooperativos de difusão de informação. Isso por sua vez, ajuda a explicar *porque*, numa economia ávida por recursos financeiros, *a taxa de juros - "o custo do capital"- é sistematicamente mais baixa, e menos volátil, que em outras "praças financeiras" do G-7.*

Em terceiro lugar, a respeito do *montante da estrutura de passivos das empresas que está sujeita às "determinações pelo mercado"* (cf nota 52) e, portanto à volatilidade - ainda que menor- das taxas de juros⁵⁵, nosso argumento é que as relações entre empresas e bancos no interior do *Keiretsu* por serem intencionalmente orientadas para o longo prazo, beneficiam-se de um *dreno* em relação a essa volatilidade. A matriz de transações financeiras (cf quadro 7 supra) deve, nesse sentido ser *lida* levando em conta não só os percentuais registrados, mas, também, o *estado de confiança que tende a deles derivar*⁵⁶. Nesse contexto, a sugestão de Minsky, da percepção de "riscos crescentes" por parte de tomadores e emprestadores, em situações de refinanciamento (cf Minsky: 1982, cap. 4 pp 78-81), não deve ser descartada, mas é certamente *diluída* num "terreno institucional" demarcado, insistimos, por *alianças estratégicas orientadas para o longo prazo, e estruturas impregnadas por laços de reciprocidade*.

Em quarto lugar, é preciso introduzir um argumento adicional, cuja importância no contexto dessa discussão é óbvio: trata-se de uma *mudança de perfil no padrão de financiamento intra Keiretsu onde o financiamento indireto via securitização vem, desde meados dos anos 70, crescendo significativamente e, de certa forma, substituindo o financiamento direto via bancos* (cf quadro 8 adiante). O fato crucial a ser aí sublinhado, é que *do total de títulos negociados, cerca de 70 % permanecem em mãos de acionistas estáveis* (*stable shareholders* - na sua maioria empresas e instituições financeiras associadas ao *Keiretsu*), e *sob custódia dos trust banks* (cf Sheard in Aoki e Dore: 1994).

A implicação do anterior, para a relativização do ponto formulado por Minsky, é que, *com essa mudança a estrutura de passivos das empresas reduz duplamente sua*

⁵⁵ A qual depende, por sua vez, da própria volatilidade dessas expectativas, do seu grau de divergência, e da política do Banco Central; elementos, todos, passíveis de condicionamento por mecanismos de coordenação e de cooperação.

⁵⁶ Lembrando ainda, que *os main banks atuam também como avalistas* das empresas filiadas frente a outros bancos. Isto por sua vez tende a reduzir o *nervosismo* destes e, portanto, o prêmio que exigem para sustentar a liquidez dos seus clientes.

vulnerabilidade financeira: afasta-se da volatilidade potencial das taxas de juros internas⁵⁷ ao mesmo tempo em que se protege de "hostile-take overs"⁵⁸.

Há, por fim, a questão da *recomposição da liquidez dos bancos*. Não cabe dúvida que este é um elemento crítico na argumentação sobre a fragilidade financeira. O banco pode perfeitamente deteriorar a sua própria posição ao se comprometer com o refinanciamento de estruturas de passivos de empresas devedoras - particularmente, se estiver sob a pressão de uma política de aperto monetário praticada pelo Banco Central ou, se outras empresas estiverem deixando de honrar seus compromissos para com ele. Na visão de Minsky, é esse o mecanismo que *opera normalmente numa economia capitalista*, e a partir do qual se geram as condições para crises financeiras ou; para que o governo intervenha como emprestador de última instância, evitando o pânico financeiro mas, a custa do seu próprio endividamento (cf Minsky: 1982, caps 3 e 9)⁵⁹.

Nossa ponderação aqui é que *tal processo de recomposição de liquidez nos bancos dificilmente apresenta problemas, ou requer intervenções maciças por parte do governo*⁶⁰. *Ele é endógeno nos Keiretsu; seja por incremento de depósitos de seus afiliados, seja através do recurso às seguradoras e/ou às demais instituições financeiras do grupo e, portanto, dificilmente é capaz de precipitar pânicos no interior dos mercados financeiros.* Se, ainda assim, houver uma deterioração no balanço do banco, ele terá que explicá-lo aos seus acionistas majoritários: as seguradoras e demais instituições financeiras do mesmo grupo, que, como se disse, são acionistas estáveis (cf Sheard in Aoki e Dore eds: 1994 para os dados relativos ao Dai-Ichi- Kangyo).

⁵⁷ Volatilidade *efetiva* nos mercados internacionais desde os anos 70 e progressivamente ameaçadora para as empresas japonesas na medida em que o seu sistema financeiro se internacionalizando, essa volatilidade tem boas chances de se internalizar.

⁵⁸ O ponto será retomado adiante, na discussão sobre o esquema de "participação acionária cruzada".

⁵⁹ Fato que *pode* se tornar ao longo do tempo uma outra fonte de instabilidade: a *fragilidade financeira do setor público*(cf Kandir:1989 para uma análise competente nessa direção).

⁶⁰ A natureza do deficit público japonês (4. 2 % do PNB em 1984) *não* tem a ver com a função de emprestador de última instância, afim à tese de Minsky, mas com as mudanças estruturais no sistema de segurança social(cf Noguchi in Yamamura e Yasuba eds: 1987, para uma reafirmação cuidadosa, e amplamente documentada por estatísticas, desse argumento. O valor do deficit é dali extraído: p 194).

Consolidando as observações anteriores, queremos sugerir que o *statement* de Minsky de que " Stable growth is inconsistent with the manner in which investment is determined in which debt-financed ownership of capital assets exist. . ." (cf 1982: p 66 [e nota 49, supra]), *não é consistente com a performance da economia japonesa no após-guerra, e a razão para isso é que o autor embora sempre incorpore instituições nas suas análises, não o faz numa perspectiva comparada.*

Em particular, o *statement* *não* é capaz de acomodar a, ininterrupta (1974 é a única exceção) e espetacular, expansão da economia entre 1952 e 1992 (!) e, principalmente, o seu perfil financeiro: *endividamento pesado das empresas com os bancos durante, pelo menos, três décadas e meia, o processo conhecido como "over-loan"*⁶¹, documentado e discutido por diversos autores no Japão, entre os quais se destacam as análises de Miyasaki (cf Miyasaki: 1967 e 1976, Kawaguchi: 1971 e Torres Filho, 1992, cap. 6 pp 269-72). O ponto será retomado adiante, no contexto das observações sobre as peculiaridades do *funding* no interior dos *Keiretsu*.

Um último comentário: ao cotejar a análise de Minsky com a arquitetura institucional japonesa, interessa-nos fundamentalmente reafirmar a necessidade da incorporação, na teoria econômica, e portanto, também na análise macroeconômica, de uma perspectiva institucional *comparada*⁶². Passemos agora à *segunda frente de questões conceituais*, sugerida pela dimensão financeira dessa arquitetura institucional.

⁶¹ O caso da Honda cujo grau de endividamento chegou a **6:1** na relação empréstimos/capital próprio(cf Ablegeen e Stalk: 1985, p 158) seria classificado, desconsideradas as *arquiteturas organizacional e institucional* onde a empresa está inserida, como um exemplo, patológico, de *reckless finance*.

⁶² O que nos leva a afirmar que, mesmo para um economista agudo e talentoso como Minsky, faz falta a perspectiva do *capitalismo comparado*. Seu "laboratório institucional" é a economia norte-americana, mas suas análises remetem a argumentos teóricos que, portanto, pretendem ter validade geral. Fica aqui a sugestão de que se pense numa cadeira, para a pós-graduação, cujo conteúdo seja *macroeconomia e instituições comparadas*.

A questão da consolidação financeira do investimento - o "funding" nos Keiretsu

A modificação da estrutura temporal de passivos de uma empresa (sua transformação de curto em longo prazo) é, como já indicamos, uma fonte de vulnerabilidade financeira que se justapõe à anteriormente discutida. Amadeo e Franco nos facultam, na sua equilibrada intervenção nesse debate, um conveniente ponto de acesso para a nossa argumentação. Os autores indicam com precisão *a dimensão financeira da incerteza* que impregna a tanto a decisão de investir quanto seus desdobramentos subseqüentes, numa economia monetária de produção: do ponto de vista das empresas, os empréstimos tomados para fins de investimento em geral tem como base a distribuição no tempo das receitas associadas ao projeto, e estas somente acontecem *depois* que a capacidade produtiva instalada se encontra em operação (cf 1989: p 390).

Além dessa "fonte primária" de incerteza financeira (iliquidez no presente contra *expectativa* de recuperação de liquidez no *futuro*), há uma outra: o investidor pode ter se provido unicamente das condições iniciais de financiamento para o seu projeto - *o finance* -. Para consolidá-lo, ele terá que recorrer a instituições financeiras que possam securitizar sua dívida, transformando-a em ativos de perfil temporal mais longo, de modo a criar as condições de solvência sem as quais o projeto pode "abortar".

Essa segunda etapa da intermediação financeira é, portanto, também de importância crucial pois, como os autores assinalam, "pode ocorrer que o sistema financeiro não esteja disposto a refinanciar dívidas" (cf p 391). Isso posto, fica claro que *em princípio*, a transformação de *finance* em *funding* é uma operação em cuja base permanece um elemento especulativo referido justamente à forma pela qual os agentes e o próprio sistema financeiro exercem a sua preferência pela liquidez. Ela pode não se concretizar e, os autores aduzem, ". . . a probabilidade dessa 'falha', tal como percebida *ex ante* pelos investidores, termina atuando como um fator a constranger a atividade de investimento" (cf p 391).

É nesse contexto, que nos parece pertinente a reintrodução da discussão sobre as características do padrão de financiamento intra *Keiretsu*. Aqui, o texto de Amadeo e Franco nos abre espaço para fazê-lo. Dando sequência às suas observações, eles nos sugerem o seguinte:

" Se os capitalistas credores *compram ações dos investidores*, ou compram diretamente as dívidas destes junto aos bancos, *tudo se cancela* e, para usar uma expressão de Kalecki, 'o círculo se fecha ' " (cf 1989: p 390, grifos nossos).

Nosso argumento aqui pode ser sintetizado em poucas palavras: é que as relações financeiras intra Keiretsu materializam exatamente a proposição supracitada. Neles, o círculo de Kalecki realmente "se fecha ". As conexões financeiras entre banco universal (o *main bank*), seguradoras, *trust banks*, *tradings* e toda uma rede de empresas produtivas com *sazonalidades distintas* nos respectivos setores de atuação; cria um *pool de liquidez* extremamente poderoso. ***O regime de reciprocidade, a orientação para o longo prazo e o sistema de participação acionária cruzada*** (examinado em seguida) ***socializam os riscos financeiros das operações de funding e, praticamente "zeram " a probabilidade da ocorrência da "falha"*** referida por Amadeo e Franco.

Há, a esse respeito, um dado eloquente: entre as quase duzentas empresas filiadas aos *Keiretsu* via *shachò-kai* ***não há registro de sequer um caso de quebra, ou de hostile take-over*** (cf Gerlach: 1992, pp 170-71). Dentro desse contexto, a estratégia de superendividamento (*over-loan*) praticada por um grande numero de firmas no anos 60, 70, (cf Miyasaki: 1967 e Torres Filho: 1983, cap. 7) e, em menor escala, na década de 80 (cf Hoshi in Aoki e Dore eds: 1994) ganha não só inteligibilidade, como também coerência. Imaginemos a seguinte sequência:

1) as empresas definiam os seus projetos utilizando os canais de consulta recíproca facultados pelos conselhos de presidentes (e por outros mecanismos menos formais mas igualmente sistemáticos) e se adaptando aos objetivos da política industrial ⁶³.

2) a convergência de expectativas, e de decisões de investimento, resultante *criava as condições para um Big Push, onde a pré-conciliação de decisões se orientava para a construção de sinergias na cadeia produtiva.*

3) o *main bank* sancionava as demandas de liquidez - o *finance* - das empresas e, em conjunto com as demais instituições financeiras, provia também o alongamento da sua estrutura de passivo- o *funding*.

4) o Banco do Japão, orientado pelo Ministério das Finanças (MOF), e articulado com a política industrial proposta pelo MITI, sancionava as demandas de liquidez dos *main banks* ⁶⁴.

A sequência acima estiliza um pouco e "traduz conceitualmente", *o que de fato ocorreu* (cf Miyasaki 1967, Patrick e Rosovsky eds: 1976, caps 1-4, e Torres Filho: 1992 cap. 6). Nessas condições, de densos mecanismos de coordenação, *finance* garantido e, *funding protegido*, o crescimento estável *se torna compatível com a existência de "debt-financed ownership of capital assets "* (Minsky; 1982 p 66). Duas observações de natureza conceitual no permitirão concluir essa parte. Ambas remetem à utilidade da interpenetração entre *teoria econômica* e *sociologia econômica* e, nesse caso específico, entre teoria pós-keynesiana e análise institucional.

A *primeira* refere- se a um comentário de Amadeo e Franco, de que "do ponto de vista estritamente financeiro, os limites à atividade de investimento advém unicamente dos graus

⁶³ Inicialmente orientadas *com pulso forte* pelo MITI mas, progressivamente evoluindo para um padrão de *consultas recíprocas*, como veremos no próximo capítulo.

⁶⁴ Como apontado por Torres Filho: "A política creditícia do governo japonês.... esteva longe de perseguir sistematicamente objetivos restritivos.... os bancos e particularmente os *city banks*(*main banks*. LB) dispuseram, todo o tempo, de acesso fácil e seguro ao financiamento do Banco do Japão.... [este] é, de longe, a autoridade monetária que mais se apoiou no crédito ao setor privado..... a transferência desta imensa soma de recursos a custo reduzido ao grandes bancos e, indiretamente, aos *keiretsu* foi, por si só uma medida importante de estímulo às decisões de investimento dos grupos "(cf 1983, pp 112-13).

aceitáveis de 'vulnerabilidade' da parte do sistema financeiro " (cf 1989, p 391). Nossa observação é que o caso dos *Keiretsu* valida totalmente essa proposição. Ao reduzir drasticamente o grau de vulnerabilidade financeira, essa arquitetura institucional- cooperativa - impulsionou de forma decisiva o dinamismo produtivo e as estratégias competitivas das empresas japonesas.

A *segunda* se resume a nossa inteira subscrição de um ponto formulado por Carvalho. Ao concluir sua exposição sobre as relações entre poupança, financiamento e investimento o autor propõe:

" The degree of efficiency with which this socialization of uncertainties is actually handled *is an institutional question*. an efficient financial system, in this sense, may be one in which a maximum degree of socialization of financial risks is promoted, leaving to the entrepreneur mainly the uncertainties resulting from the investment itself " (cf Carvalho: 1992, p 155, grifo nosso).

A observação é, apenas, de que existe uma total afinidade eletiva entre a proposição pós-keynesiana, e a análise da estrutura institucional japonesa. Veremos agora, um outro traço dessa estrutura: o sistema de "participação acionária cruzada e acionistas estáveis ". Tornar-se-á visível, então, que além de potencializar esse processo de socialização de riscos financeiros, tal característica também atua como uma *camada protetora* de amplitude mais geral.

Estrutura de propriedade: participação acionária cruzada e acionistas estáveis - fontes secundárias de liquidez e seguro contra *hostile take-overs*.

Entre as características organizacionais dos *Keiretsu*, um dos traços mais peculiares é justamente o sua estrutura de propriedade. A extensão, densidade e, reciprocidade de laços

e entrecruzamentos que a distingue não tem paralelo em nenhuma outra economia no mundo. Como já mencionamos, cerca de 70 % das ações de uma empresa filiada *são de propriedade de outras, e especialmente, de empresas do mesmo grupo* (cf Gerlach: 1990 pp 18-23, 1992, p. 72 e Sheard in Aoki e Dore eds: 1994, p. 310). Essa estrutura conforma o chamado *regime de propriedade acionária cruzada*, o *primeiro* dos *cinco* elementos cujo destaque deve necessariamente preceder a nossa discussão propriamente dita.

Seu *segundo traço* distintivo é a *estabilidade desses acionistas*. O levantamento feito por Gerlach comparando o perfil dos acionistas majoritários na Nippon Steel e na Sumitomo Metal, entre 1970 e 1985 revela que embora a *posição* varie discretamente, a *presença* não o faz, ou seja, não houve *exit* (cf Gerlach: 1992 pp 175-77). Em outra pesquisa com amplitude muito maior mas, horizonte temporal bem mais restrito - as 250 maiores empresas financeiras e produtivas do Japão, no período entre 1980-84 - resultados muito semelhantes são obtidos: 81 % de índice de estabilidade nas empresas representadas nos *shachō-kai*, e 83 % nas não representadas (ainda que membros dos *Keiretsu*. cf Gerlach: 1992, pp 178) ⁶⁵.

Uma *terceira* característica dessa estrutura é o *peso das instituições financeiras* como compradoras líquidas de ações: bancos e seguradoras controlam, *hoje* (1990-1) cerca de 50 % das ações transacionadas no Japão (cf Gerlach: 1992, p 129, Sheard: 1994 p 312) ⁶⁶.

⁶⁵ Um contraste interessante emerge aqui, em relação aos EUA. Tomando como base o mesmo período 1980-84, o índice de estabilidade dos *top-ten share holders* foi de 23 %(cf Gerlach: 1992 p76).

⁶⁶ Nas estatísticas publicadas pela bolsa de valores de Tóquio em 1990, a distribuição da propriedade acionária era a seguinte: 45. 2 % por instituições financeiras, corporações não financeiras 26. 9 %, pessoas físicas 23. 1 % e estrangeiros(corporações e pessoas físicas) 4. 2 %(cf Sheard: p 312). Esses dados põe em questão dois argumentos que tem aparecido em alguns textos sobre a economia japonesa contemporanea: 1) que estaria havendo uma espécie de *des-solidarização de interesses intragrupo*(e como resultado, uma *des-keiretização* da sua arquitetura institucional) e 2) que o processo de liberalização financeira iniciado em 1984 estaria realmente "abrindo"o mercado financeiro japonês ao capital estrangeiro. Quanto ao segundo ponto, não há o que comentar, os dados são eloquentes. Quanto ao primeiro, apesar de existir espaço para discussão a seu respeito, os dados também quanto à estrutura de propriedade não os corroboram: bancos e seguradoras vem inclusive *aumentando* sua participação como acionistas estáveis (cf Gerlach:1992 p 129). O que sem dúvida está havendo, é uma maior *autonomização estratégica* nas empresas, na medida em que elas passam a operar em escala planetária. Autonomização não é, entretanto, sinônimo de dessolidarização. Até agora(1994) as estruturas cooperativas que lhes servem de base não parecem ter sido significativamente afetadas. Num certo sentido, até pelo contrário: o numero de empresas *ingressando em Keiretsu tem aumentado*, e a participação destes tanto no total de vendas quanto no controle de ativos, tem se mantido estável entre as décadas de 1970 e 1990. Ao contrário de muita especulação desinformada, a esse respeito o que os *dados* mostram é um *processo de keiretsuação na economia*

O quarto traço observável, é a *simultaneidade entre dispersão e concentração de propriedade*: dispersão intra-grupo (tipicamente 5 % por parte de bancos em relação às 10 ou 15 maiores empresas do grupo, algo em torno de 2-3 % entre grande empresas e menos de 1 % nas demais), e concentração inter-grupos (cf Sheard: 1994, pp 312-13.). O quinto, e último, a ser sublinhado é a *reciprocidade stricto sensu* (interlock), que consiste na compra mútua de ações por parte de duas empresas filiadas (Toshiba ⇔ Toyota, por exemplo). A situação típica de uma empresa no *Keiretsu* é de possuir vários *interlocks* (cf Sheard: 1994 p313-14)⁶⁷.

As figuras 5 e 6 abaixo, relativas aos *Keiretsu* Dai-Ichi-Kangyo e Sumitomo, e a matriz de estrutura de propriedade (representada no quadro 10 em seguida), permitem uma boa visualização dessas características, e da densidade, complexidade, e padrão de reciprocidade (combinada com hierarquia no que se refere aos bancos) dessa arquitetura institucional.

japonesa(cf quadros e no anexo estatístico referente ao presente capítulo). Quanto ao futuro, é um campo de estudos para os *futurólogos*; não temos treinamento para emitir opiniões na sua direção.

⁶⁷ " The reciprocity that goes with interlocking shareholding seems to be a key to understanding how stable shareholding work, and are self-reinforcing(cf Sheard: 1994, p 319).

FROFRIEDADE ACIONÁRIA CRUZADA: SUMITOMO
(UM ESQUEMA SIMPLIFICADO)

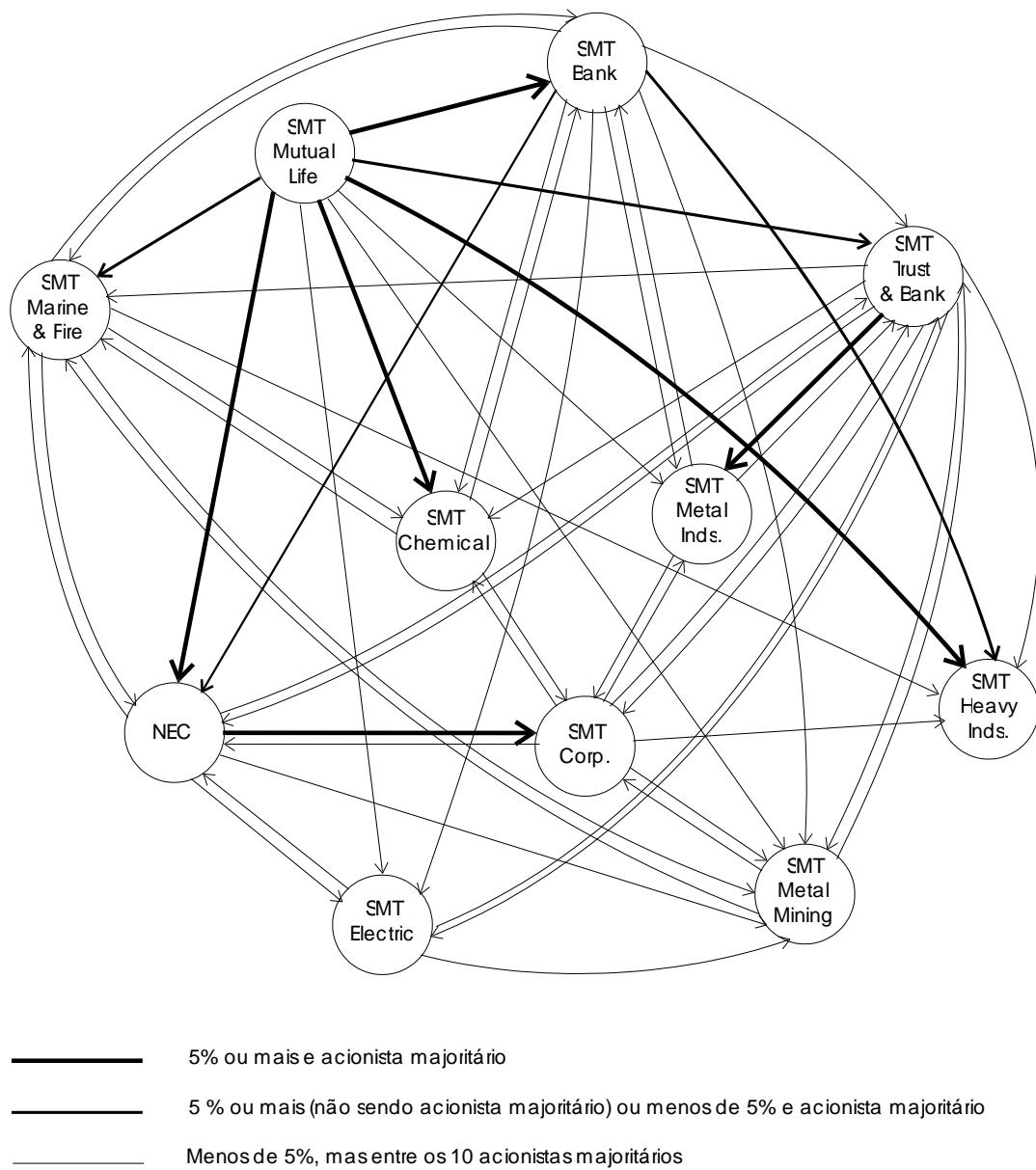


Figura 5
Fonte: Gerlach, 1992

PROPRIEDADE ACIONÁRIA CRUZADA: DAI-ICHI-KANGYO
(UM ESQUEMA SIMPLIFICADO)

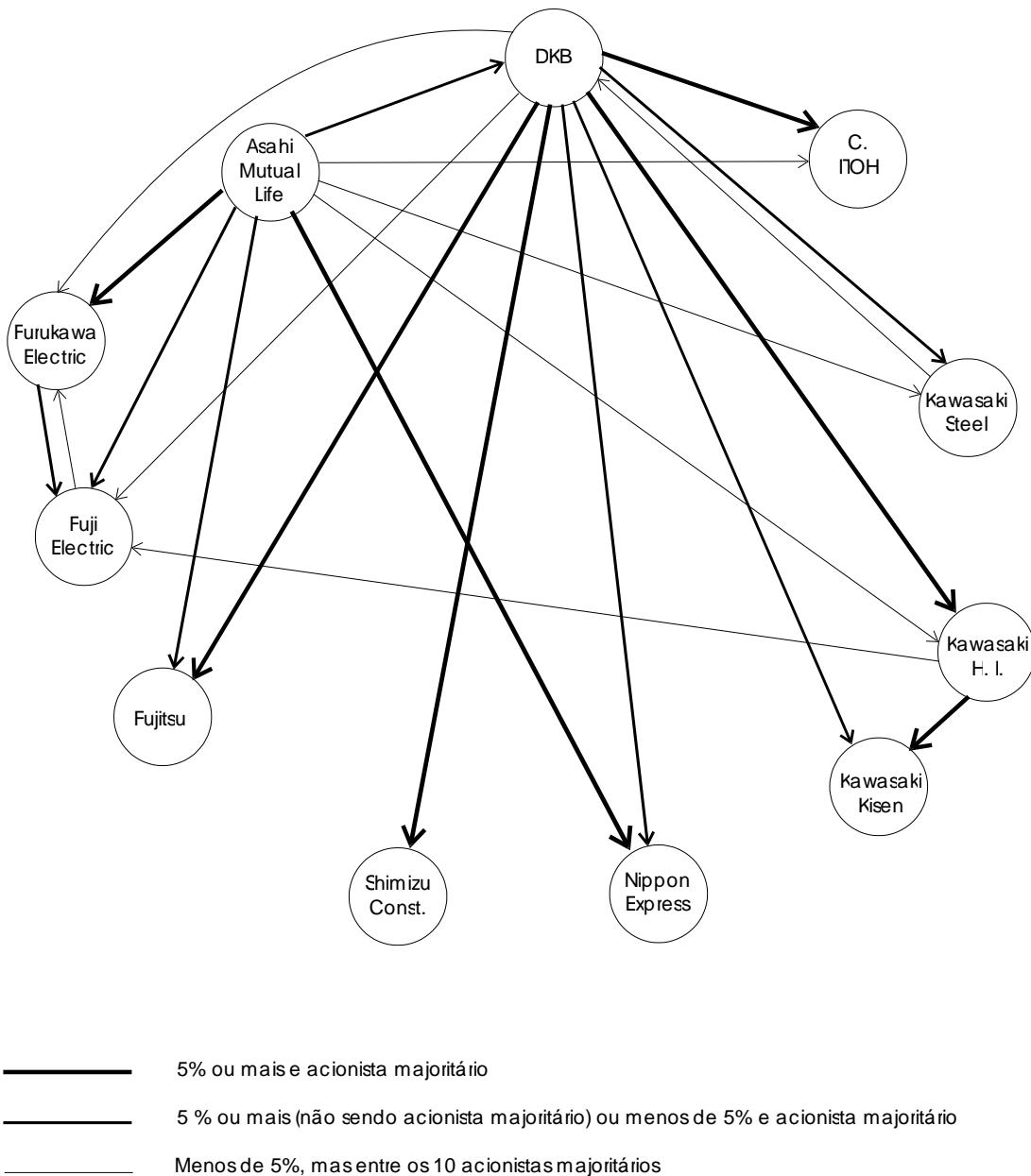


Figura 6
Fonte: Gerlach, 1992

Quadro 10

Matriz de propriedades acionárias cruzada Empresas industriais e financeiras - 1986

Filiação do acionista	Filiação do emissor das ações					
	Mitsui (15)	Mitsubishi (15)	Sumitomo (13)	Fuji (17)	Sanwa (19)	Dai-Ichi Kangyo (22)
Mitsui (15)	51.4	2.3	2.1	0.7	4.4	5.3
Mitsubishi (15)	1.6	63.4	0.9	4.0	4.7	4.4
Sumitomo (13)	1.6	2.2	63.9	3.7	3.9	2.8
Fuji (17)	0.0	1.5	2.2	38.1	4.8	4.4
Sanwa (19)	10.1	8.8	9.1	11.1	28.0	10.2
Dai-Ichi Kangyo (22)	1.3	3.1	0.9	10.4	12.8	31.6
Outras instit. (137)	33.7	19.0	21.0	34.7	42.4	42.0
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Gerlach, 1992.

Nota: Dados referidos a percentuais entre 10 maiores acionistas apenas. Parênteses indica o número de empresas na amostra.

Com base nas informações anteriores e, nos dados acima, várias considerações podem ser feitas acerca das funções e implicações desse sistema. Em *primeiro* lugar, fato já mencionado, de que se trata de um poderoso seguro contra *take-overs*⁶⁸. Isso, entretanto, demanda um pouco mais de exploração. A garantia contra o *take-over* está fundada em três elementos:

a) a *estabilidade pactada*, o que significa que o acionista se compromete, em princípio, a *não* vender suas ações; e, caso tenha que fazê-lo, a consultar a empresa que as emitiu.

b) o *interlock*, que dá poder de retaliação à A, caso B resolva *vender sem consultar*, e

⁶⁸ Duas observações aqui; a primeira é de que o sistema foi *concebido primordialmente para esse fim*. No após-guerra, havia um temor generalizado nos *Zaibatsu* dissolvidos, de uma invasão norte-americana. Os EUA ocupavam o país, a taxa de câmbio era extremamente favorável à aquisição de ativos locais, e as empresas norte-americanas estavam se internacionalizando rapidamente. Do ponto de vista legal, a propriedade acionária era bastante dispersa, não configurando qualquer caso de "abuso de poder econômico" (mais sobre essa história em Tsuru:1993, caps 2 e 3). Do ponto de vista *Polanyi-Schumpeter* era, e é, uma *couraça protetora socialmente construída*. A segunda observação é que a tradução coloquial do termo *take-over* para o japonês é *nottori*, que significa *sequestro*(particularmente sequestro de aviões [A informação me foi dada por Gerlach]).

c) a função intermediadora dos *trust banks*, que atuam como *brokers* e frequentemente como *custodiadores* das ações dos parceiros, de modo que se torna virtualmente impossível *vender* sem que a operação receba o *ok* do banco, o que obviamente implica consulta ao emissor e, nos casos onde a operação se completa, a substituição de um acionista estável por outro (cf Sheard: 1994, pp 318-21) ⁶⁹.

A segunda observação decorre da anterior, e se refere à participação acionária cruzada como fonte secundária de liquidez. Numa primeira impressão, essa característica poderia sugerir ao leitor a existência de um forte elemento de rigidez embutido no sistema, dado que as ações absorvidas teriam na prática, as características de um *ativo com alto grau de especificidade e, portanto, baixa liquidez*. Na realidade, não é exatamente isso o que ocorre.

O que se pode dizer é, que a) ações não são adquiridas com vista à obtenção de ganhos especulativos mas como instrumento de constituição de alianças , e b) que o mercado secundário para elas é segmentado; isto é, as ações tem liquidez no seu próprio "mercado interno", que é constituído por outros acionistas estáveis. Uma função importante do *trust bank* é justamente a de promover a intermediação desses ativos sem romper o compromisso da estabilidade. Em poucas palavras o seu atributo de liquidez permanece, mas é as transações se realizam entre "pares" (cf Sheard: 1994, p 321).

A terceira observação envolve a questão do gerenciamento estratégico das empresas. Ao contrário do *paradigma de Wall Street* que opera fundamentalmente via *exit* (" se a direção não agrada, venda as ações". cf Hirschman: 1970, p 53) a tônica japonesa é centrada na *loyalty*: não cabe aos acionistas pressionar a direção de uma empresa; se isso tiver que ocorrer, será função do *main bank* (o monitoramento, exercido apenas em situações consideradas problemáticas, como já mencionamos). A cultura empresarial local é fortemente *future-oriented* de modo que a lucratividade contabilizada anualmente é apenas um indicador de

⁶⁹ Quando a GM adquiriu, em 1971, 34.2 % das ações da Isuzu Motors, o MITI requisitou a mais de 400 acionistas da empresa japonesa que em hipótese alguma tornassem as suas ações disponíveis, com o que 39 % delas foram *conjeladas*. Adicionalmente, outros 29 %, em mãos de instituições financeiras e *trading*s, foram transferidas(custodiadas) por um consórcio de *trust banks* e, pelo Daiwa bank(cf Sheard: 1994, p 340 n 10).

performance, e certamente não o mais importante(cf Gerlach e Lincoln: 1990). *Dos pontos de vista das estratégias de gestão de tecnologia, recursos humanos (treinamento e manutenção do emprego) ou ocupação de mercado, há claramente aí uma coerência entre estratégia e estrutura* (cf Nakatami in Heiduk e Yamamura eds: 1990) ⁷⁰.

Um quarto ponto pode ser destacado, aproveitando a idéia de coerência supracitada. Trata-se de observá-la, *no sentido da complementaridade, entre os sistemas de propriedade cruzada e emprego vitalício*. Na medida em que os recursos humanos nas empresas são considerados como parte do seu "capital fixo", e por isso *ativos específicos*, o seu risco relativamente à mudanças na propriedade (e na estratégia corporativa) - ou à quebra - da empresa é altíssimo. O "sistema de participação acionária cruzada com acionistas estáveis" e as conexões com as instituições financeiras, especialmente os *main banks*, atuam, nesse sentido, como *apólices de seguro* contra ambos. São, para utilizar um termo de Schumpeter mas cujo sentido é claramente "polanyiano" *camadas protetoras* constituídas via reciprocidade e lealdade "pactadas", filtrar essas organizações das instabilidades e volatilidade características dos mercados (cf Aoki in Aoki e Dore eds: 1994, e Sheard, idem).

A quinta observação diz respeito à possibilidade da percepção do sistema de participação acionária como um *veículo de economias de escopo, tanto para informação, quanto para confiança*: a partir do seu comprometimento com esse sistema, as empresas adquirem tanto o *poder de acesso* à informações de natureza diversa (sobre os parceiros, clientes potenciais e oportunidades de diversificação, por exemplo), quanto a *confiança necessária para que possam efetivamente exercer esse poder*. Nesse sentido, a observação de Sheard é altamente perceptiva: confiança é algo que atua como uma espécie de *bem público local*; uma vez estabelecida, poder ser utilizada por todos os membros da organização (cf 1994, p 320).

⁷⁰ Para observações importantes sobre essa questão do contraste entre culturas empresariais, referidas ao contexto norte-americano, ver Hayes e Abernathy(1980, pp 67-77).

Sumarizando, para concluir o exame deste ponto, queremos sugerir que *esse sistema, de fato, reproduz ao nível da relação entre as empresas, a mesma lógica de operação do modelo comunitário discutido no capítulo anterior. É uma ilustração particularmente forte de isomorfismo institucional.*

Sogo Shosha: trading network, estratégias de marketing e informação

Uma simples olhada na listagem das "maiores e melhores" publicada pela *Business Week* (11/7/1994) nos revela que, do ponto vista do valor das vendas, as cinco maiores empresas do mundo são *trading companies* japonesas (as "Sogo-Shosha")⁷¹. Esse dado por si só já exige reflexão. Por que são tão poderosas ? A resposta é simples: *porque são o canal fundamental pelo qual passa uma expressiva parcela tanto das exportações e importações das empresas japonesas sejam elas filiadas ou não aos Keiretsu, quanto da própria comercialização interna de produtos intermediários*. Ou, de forma mais "poética", nas palavras de um ex-presidente da Mitsubishi Corporation. . . . " [because] we are like air, invisible but pervasive, providing essential things to sustain life (cf Minura *citado por* Yoshino e Lifson: 1986, p 1). O quadro 11 abaixo o ilustra a partir de dados dos grupos Mitsubishi e Mitsui:

⁷¹ Itochu(Dai-Ichi-Kangyo), Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Marubeni(Fuji). A Nissho Iwai(Sanwa) é a nona colocada(as demais nas *Top Ten* são GM, Ford, Exxon e Toyota(6, 7, 8 e 10 respectivamente. cf BW 11/7/94, p 45).

Quadro 11
Percentual das transações comerciais totais conduzidas pela
Trading Company do grupo: Mitsubishi e Mitsui
(1983)

	vendas	compras
industria pesada/bens intermediários		
Mitsubishi Heavy Industries	55	27
Mitsubishi Oil	25	35
Mitsubishi Metals	22	38
Mitsubishi Chemicals	26	41
Mitsubishi Aluminum	75	100
Mitsubishi Shipbuilding	75	18
Mitsui Petrochemicals	65	50
Hokkaido Colliery	68	55
Mitsui Metal Mining	33	31
eletro-eletrônica e automobilística		
Mitsubishi Electric	20	15
Nippon Kogaku (Nikon cameras)	7	11
Nirin Beer	0	23
Toshiba	15	5
Sanki Electric	9	4
Nippon Flour Miling	28	1
Toyota Motors	1	1

Fonte: Gerlach, 1992

Em meados dos anos 70, as nove principais *Soscha* administravam 70 % das exportações da siderurgia japonesa, 70 % das exportações de maquinaria e cerca de 50 % das suas importações. Na primeira metade dos anos 80, essas mesmas empresas intermediavam algo em torno de 50% de todas as matérias primas transacionadas nos mercados internacionais (cf Kiuchi in Thurrow ed: 1985, e Gerlach: 1992 pp 63 e 140)

Isso, entretanto, é apenas a manifestação quantitativa mais eloquente de um conjunto muito mais extenso de laços e ramificações. As *Shosha*, na realidade, provêm além do anterior,

um amplo conjunto de *serviços* para as empresas com as quais se conectam. Dentre eles, se destacam a) negociação e lavra de contratos, b) concessão de *supplirer's credit* c) operações de *hedge* cambial d) transporte e armazenamento e) integração de operações comerciais envolvendo múltiplos parceiros (e, recentemente, projetos muito mais ambiciosos ⁷²) f) prospecção de oportunidades de negócio para seus clientes em escala planetária e, f) geração de informação e serviços de consultoria sobre condicionantes econômicos, políticos e sociais dos países onde empresas clientes pretendem se instalar, ou estreitar relações comerciais (cf Yoshino e Lifson: 1986, caps 3-7, e Gerlach: 1992, pp 21-2 e 140-45)⁷³.

Na década de 80, à emergência de uma enorme, e diversificada, gama de novos produtos (eletro-eletrônicos, computação, informação, lazer etc), que não depende tanto da força básica das *shoscha* no campo da comercialização -produtos pouco diferenciados, volumes substanciais transacionados e, margens reduzidas - elas tem respondido com as estratégias de diversificação acima mencionadas (cf nota 68, supra) e, reforçado seu papel de *information processing centers*, e de agentes de organização de projetos cooperativos intra e inter grupos. As *Shoscha*, em resumo, são os principais "agentes comerciais", "centros de informação" e instituições articuladoras dos interesses gerais dos *Keiretsu* nos mercados internacionais. Gerlach o sintetiza com clareza e precisão:

" The *sogo shoscha* are to the *keiretsu* trading network what banks are to its capital networks; the most centrally positioned firms with direct linkages to most other companies in the group. For the majority of intermediate product manufacturers in a *keiretsu*, they are the leading overall supplier and customer " (cf 1992, p. 140).

⁷² Como, por exemplo, a iniciativa da Mitsubishi e da Mitsui de se juntarem num *task-force project*, organizando um consórcio de empresas para entrar no programa espacial da NASA; ou ainda, a coordenação de projetos *inter grupos* nas áreas de comunicações e tecnologias de informação(cf Gerlach: 1992, p 141).

⁷³ Aqui, uma outra experiência de primeira mão ilustra o ponto. No período em que residi em Tóquio, o Professor Ezra Vogel estava lá baseado, mas correndo todo o oriente e a África - em seguida veio a América Latina - em busca de material para uma ambiciosa pesquisa(em curso) sobre o crescimento e características do investimento japonês no mundo. O que interessa sublinhar nessa estória é o seguinte: quando lhe perguntei como ele estava se arranjando para conseguir contatos, entrevistas e material em e sobre países onde nunca tinha posto os pés, sua resposta foi: "Mitsubishi Trading, they are everywhere in the world ".

Numa perspectiva schumpeteriana, são agentes de busca de novos mercados - e nesse sentido cumprem uma função empresarial inovadora - e, num enquadramento "polanyiano" são "network" builders em escala internacional. *Do ponto de vista do nosso argumento, é óbvio que elas reforçam a congruência institucional dos Keiretsu ao mesmo tempo que expandem substantivamente o seu raio de atuação.*

Em grandes linhas, tudo que foi discutido até aqui acerca dos *Keiretsu* horizontais está também presente nos verticais. As diferenças existentes são fundamentalmente de *grau* e não de *natureza*. Ainda assim, existem algumas especificidades que merecem ser evidenciadas. Para isso nos voltamos agora e, em seguida, concluiremos a seção extraíndo algumas implicações conceituais.

Especificidades dos *Keiretsu* verticais - o caso da Toyota.

Medida pelo valor das suas vendas, a *Toyota Motor Company* é a maior empresa industrial do Japão. Do ponto de vista do numero de pessoas que emprega é, entretanto, uma empresa relativamente pequena, comparada com as suas congêneres ocidentais. Os 65.000 empregados da Toyota produziram, em 1989, mais de 4.5 milhões de veículos; os 750.000 empregados da GM fizeram 7.9 milhões, no mesmo ano. Mesmo a Daimler-Benz, uma empresa com estratégia de *nicho* (uma *specialty car maker*) empregava 370.000 pessoas em 1989 (quando automóveis e caminhões respondiam por 75 % das vendas). Tomando 1984 como base, a Toyota produziu 66.7 veículos por empregado; a GM 11.5. A GM compra cerca de 50 % dos componentes que processa, a Toyota, 75 %, o que significa que ela é 50 % *menos* verticalizada que sua rival norte-americana (cf Fruin: 1992, pp 257-58). A empresa é um exemplo, conhecido, e emblemático de eficiência. Do nosso ponto de vista, da eficiência do modelo comunitário de firma discutido no capítulo anterior.

Essa eficiência prodigiosa vem, entretanto, da integração de *dois* conjuntos de fatores: 1) aqueles que tem lugar *dentro das suas plantas* (incluindo o *outsourcing via JIT*),

amplamente examinados, discutidos e imitados; apelidados de *sistema Toyota de produção* (cf Coriat: 1994, caps 1-2) e, 2) um extenso, complexo, e muito menos discutido, sistema de *interdependência organizacional*, envolvendo, hoje, cerca de 30.000 fornecedores cuidadosamente hierarquizados e dispostos em diversas *camadas* (a, chamada, estratégia organizacional *sachimi*). A Toyota é, além de um símbolo de eficiência produtiva e organizacional *interna*, também a "cabeça" de um dos mais elaborados *Keiretsu* vertical existentes no Japão (cf Fruin: 1992, cap. 7). A figura 7, abaixo ilustra visualmente o anterior:

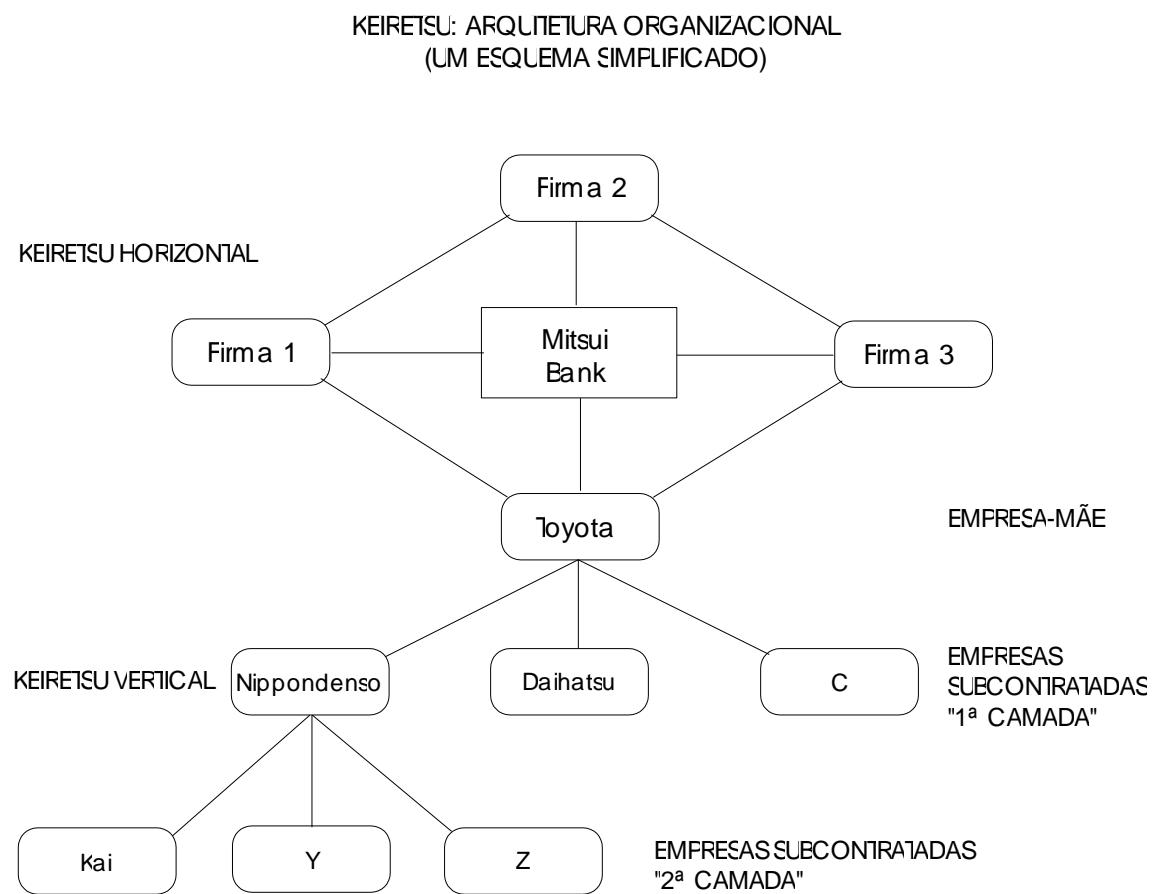


Figura 7
Fonte: Nakatami, 1992 (adaptado pelo autor)

O exame sucinto das características desse sistema de *interdependência organizacional* nos permitirá sublinhar as especificidades dos processos de verticalização que estão na base do *regime de subcontratação*; a espinha dorsal dos *Keiretsu* verticais. O "caso" Toyota aparece então, não como objeto em si, mas como exemplo limite, de um desdobramento da arquitetura institucional que viemos discutindo. Seus traços mais marcantes são os seguintes:

a) *reciprocidade subordinada à hierarquia*. As relações entre empresa-mãe e afiliados subcontratados, e entre estes e seus próprios subcontratados (e assim sucessivamente) são *assimétricas*, pois a estratégia corporativa genérica e as especificações *gerais* (enfatize-se o termo gerais) vem de cima para baixo (cf Fruin: 1992, cap. 7 e Coriat: 1994, cap. 4).

b) *coordenação consultiva ao longo de toda a cadeia produtiva*. A assimetria supracitada não significa de forma alguma hierarquia *stricto sensu*. Como se disse acima, as especificações passadas pela "empresa mãe" (no caso, a montadora) às subcontratadas da primeira camada, e destas para baixo, são *gerais*. O design, desenvolvimento de protótipos, estratégias de produção *locais* e "busca" de produtividade são, todos, *processos negociados*, impregnados de intensas consultas recíprocas e, delegação de poder.

Na Toyota, nunca se aventou a hipótese de interagir diretamente além da primeira camada de subcontratados (cerca de 170 em 1991-2). A primeira coordena a seguinte (e tem o *feed back*), e assim por diante. Isso é crucial por duas razões: 1) *permite o acesso aos bônus da integração vertical, sem os seus ônus* - referidos fundamentalmente à perda de flexibilidade estratégica, incremento de rigidez organizacional, exigência de escala mínima considerável, e crescimento desproporcional de *overheads* administrativos (cf Best: 1990, cap. 5, e Fruin: 1992, p 259) e 2) introduz *estratégias competitivas virtuosas* entre os subcontratados (que competem por ganhos de eficiência rumo a um possível *upgrading* na

hierarquia intra-*keiretsu* [cf item d abaixo]), *sem a dissipação dos benefícios das estruturas cooperativas existentes*⁷⁴.

c) *delegação de responsabilidades (confiança inter-corporativa)*. . Uma vez acertados (via negociação) os planos de produção, a sua execução é da inteira responsabilidade da empresa encarregada, a qual responde também pelo controle de qualidade *final* das peças e componentes nela produzidos. Isso obviamente introduz uma forte *pressão por eficiência* na cadeia produtiva, porque confiança é um ativo muito específico e com alto grau de irreversibilidade; uma vez perdida, é dificilmente recuperada. No caso da Toyota, *as peças recebidas não são inspecionadas*, o que lhe permite a concentração no seu próprio processo interno de controle de qualidade e, portanto, enormes *economias de tempo* (cf Fruin: 1992, p 275).

d) *reconhecimento de esforços bem sucedidos (meritocracia corporativa)*. esforços bem sucedidos *são reconhecidos e premiados*. No processo de precificação de componentes do *keiretsu* encabeçado pela Toyota, há um componente específico de "*reward for lowering costs*"⁷⁵, que se manifesta na negociação da divisão dos ganhos de produtividade obtidos, *ou seja, um claro elemento de reciprocidade impregnando as relações de hierarquia*. E, ainda, no caso de uma "sucessão de sucessos", existe a possibilidade de *upgrading* na pirâmide do *keiretsu*: de terceira para segunda *camada*, de segunda para primeira ou, eventualmente até para *parcerias entre afiliados*, onde a empresa "promovida" passa a participar do *conselho cooperativo* presidido pela "promotora"; uma situação a partir da qual o elemento *reciprocidade* ganha destaque *vis a vis* a hierarquia. Na Toyota, os casos da Nippondeso (eletrônica embarcada) e da Daihatsu (motores) são emblemáticos a esse respeito (cf Fruin:

⁷⁴ Do ponto de vista da *dispersão salarial*, o dado de 1983 é que os salários pagos pelas *subcontratadas* girava em torno de 80 % daqueles recebidos pelos empregados da Toyota(cf Fruin: 1992, p 295).

⁷⁵ O qual se explicita através da retenção de uma *proporção* maior dos ganhos, quanto maiores o forem. O conceito se expressa na fórmula $A + e + f + g = P$ onde A = custos diretos, e = mark-up do fornecedor, f = custos indiretos, g = recompensa por rebaixamento de custos (Fruin, p 275).

1992, pp 277-88). Outra vez, *a interpenetração entre estruturas cooperativas e estratégias competitivas.*

e) *ênfase no aprendizado organizacional.* Embora as empresas-mães não exerçam controle direto sobre a pirâmide que presidem, elas investem maciçamente em ativos, frequentemente intangíveis, voltados para a transmissão de informação, interpenetração de pessoal ("*diretorias despachadas*" para as subcontratadas da primeira camada) e facilidades de treinamento e recursos financeiros orientados para a emulação organizacional. No caso da Toyota, o seu sistema de produção foi sendo paulatinamente *exportado* por iniciativa da própria empresa, pelo motivo óbvio de que com isso, toda a cadeia produtiva incrementaria a sua eficiência, para as subcontratadas (cf Fruin: 1992, p273-4).

f) *reciprocidade na adversidade.* As *grandes* não utilizam seu maior poder de barganha para *descarregar*, em épocas recessivas ou situações de *choques* (petróleo ou *endaka*, por exemplo), todo o peso do ajuste em cima das subcontratadas; contrário, elas, normalmente, se dispõe, a auxiliá-las nas suas dificuldades (empréstimos ou aval para eles e, cooperação em estratégias de reestruturação são casos típicos). Não é uma questão de "filantropia", mas, de racionalidade econômica (de longo prazo). Afinal (e do mesmo modo que no modelo comunitário de firma), a eficiência dos seus membros é a (no caso, a flexibilidade tecnológica eficiência produtiva e *saúde* financeira das subcontratadas) é o maior ativo do *keiretsu* vertical(cf Odagiri: 1992, cap. 6, seção 6. 4). Nesse sentido, é oportuna a observação de Fruin acerca das raízes do sucesso da Toyota:

" The strategic strength of Toyota is largely the strength of its supporting cast of firms. Toyota's greatest success, therefore, may not be what it has accomplished on its own as much as what it has encouraged, allowed, and required others to do " (cf 1992, pp259-60).

São três as implicações mais importantes dessas características, do ponto de vista da nossa discussão:

Em *primeiro* lugar, uma reafirmação: o exame da estrutura do *Keiretsu* vertical *confirma* a proposição avançada no capítulo anterior, de que o *modelo em U* de firma (descartado por Chandler com base justamente em critérios de eficiência organizacional⁷⁶) *pode ser extremamente flexibilizado e potencializado do ponto de vista da sua eficiência*, quando acoplado aos *networks vertical e horizontal* característicos da estrutura dos *Keiretsu*: especialização combinada com as vantagens da integração vertical, sem a rigidez dessa estrutura, vantagens associadas às economias de escala. . . . sem escala, e uma dose substantiva de flexibilidade produtiva e organizacional (economias de *escopo*).

Em *segundo* lugar, uma especificidade: a dimensão *complexidade produtiva e seus condicionantes* tem um peso muito maior no interior dos *Keiretsu* verticais do que elementos de natureza financeira, histórica ou simbólica. *A coordenação "afinada" da cadeia produtiva e o aprendizado via interação (learning by interacting) tecnológico e organizacional são os seus artefatos decisivos, e fatores de propulsão.*

Em *terceiro* lugar, uma convergência: não obstante a especificidade anterior, é perceptível a existência de uma intensa congruência institucional, e mesmo de isomorfismo, entre a organização interna dos *keiretsu* verticais, e a arquitetura dos horizontais. Os mesmos princípios de reciprocidade, hierarquias negociadas, busca de eficiência, interdependência organizacional e, concorrência encapsulada compõe sua base, e impregnam tanto os mecanismos de coordenação, quanto as formas de aprendizado supracitados.

⁷⁶ Razões que no caso da arquitetura organizacional característica das empresas norte-americanas podem até se sustentar, mas, que não autorizam a generalização do argumento, como fica frequentemente sugerido nas conclusões dos trabalhos de Chandler(cf especialmente 1962 e 1977, capítulos conclusivos).

4.3 - Keiretsu: impacto competitivo e implicações conceituais.

" In a broad sense, corporate networks are the vital economic institution that has led Japanese economic development. The long history of coordination between firms may be a crucial factor in explaining the special adaptability of the Japanese economy ".

(Imai, 1992)

Na realidade, as implicações s mais relevantes para a nossa argumentação já foram evidenciadas. Aqui, iremos apenas sumarizá-las.

O principal traço constitutivo dessa arquitetura institucional é, - como sugerido pelo nosso título neste capítulo - que ela engendra a interpenetração entre estratégias competitivas e estruturas cooperativas. A despeito de exaustivamente explicitado na nossa discussão, vale sublinhar o ponto, pois todas as demais implicações decorrem daí.

A primeira implicação, é que essa combinação dá conteúdo analítico ao conceito de *concorrência encapsulada*, , introduzido na abertura desse capítulo. Seu significado preciso é, que ela *permite filtrar do mercado a sua dimensão predatória - de "canibalismo econômico" - preservando, entretanto, seus efeitos positivos de indução à busca de eficiência e de difusão dos seus resultados.*

Concretamente: o processo competitivo no Japão é - como o sabem tanto as empresas locais, quanto as estrangeiras lá estabelecidas - "asfixiantemente dinâmico"⁷⁷, mas, a *concorrência se orienta pelo longo prazo, é travada predominantemente entre alianças, e*

⁷⁷ Exemplos concretos dessa afirmativa são os "casos" Honda x Yamaha, Casio x Sharp, Komatsu x Carterpillar comentados por Ablegeen e Stalk(cf 1985:pp 43-52, 53-56 e, 62-67, respectivamente) e Sony x JVC, detalhadamente descrito por Imai e Baba in Scherer e Perelman eds 1992(cf pp 141-52). O termo *inventado no Japão* para capturar esse tipo de situação é "excessive competition".

funciona através de um enfrentamento contínuo entre empresas de grupos rivais, "temperado" por uma multiplicidade de laços de cooperação entre empresas de um mesmo grupo A nosso juízo, é, de fato, nesse mix, *intencionalmente cultivado*, entre rivalidade e cooperação que reside o *back bone* da força competitiva das empresas japonesas. Isso por sua vez, reafirma quatro proposições de Schumpeter:

- a) a *natureza* do processo competitivo é inequivocamente schumpeteriana; as empresas competem "em todas as frentes", em todo o planeta e, tem nas inovações (tecnológicas, estratégicas, , organizacionais, etc) a sua principal forma de atuação.
- b) essa *concorrência via inovações* tem lugar num "terreno" institucional impregnado por *couraças protetoras* (cf capítulo 2 infra, seção 2. 4), de modo que os efeitos potencialmente predatórios do processo de *destruição criadora* podem ser *administrados no tempo*, ao mesmo tempo que a *sua dimensão virtuosa pode ser potencializada*,
- c) os processos de *introdução e difusão de inovações* tendem, ambos, a se *acelerar*; o primeiro porque as possibilidades de *technological blend* e compartilhamento de P&D⁷⁸ *são estendidas*, e o segundo, porque os "canais de informação" existentes nos *keiretsu* são densos e fluídos.
- d) Schumpeter prognosticava, para a empresa capitalista, uma evolução rumo a graus progressivamente maiores de socialização e, fato crucial, os conectava - hereticamente para o meio ambiente acadêmico onde estava baseado- com *ganhos de eficiência* (cf Schumpeter: 1984, caps 8 e 12). Numerosas corporações norte-americanas parecem ter desmentido essa prognose. Os *keiretsu* podem ser, a nosso juízo, vistos como *a sua confirmação; isto é, como uma extensão da corporação schumpeteriana, tanto nas suas características de eficiência competitiva e consistência organizacional, quanto no que se refere ao seu grau de socialização*. A participação acionária cruzada que caracteriza a sua estrutura de propriedade, e a integração do trabalho direto no processo inovativo e na apropriação dos seus resultados (a participação nos lucros) emblematizam a sintonia dessa proposição do autor (De um ponto de vista marxista, poder-se-ia talvez aventar que os *Keiretsu* significam *socialização sem socialismo*; e de um prisma weberiano, que configuram um caso de *socialização sem petrificação burocrática* . . .).

⁷⁸ Já salientadas na discussão da "fábrica como laboratório", no capítulo anterior (seção 3. 3, supra).

A segunda implicação, de raíz "pós- keynesiana", é essa arquitetura institucional funciona como um formidável *sistema de coordenação de estratégias, intercâmbio de informações e sustentação de liquidez*. Como decorrência, compõe um meio-ambiente que opera promovendo a pré-conciliação de decisões que os agentes sabem cruciais e, consequentemente, diluindo riscos, reduzindo incertezas e propelindo decisões de investir. Nesse sentido, entretanto, sua existência elimina a antinomia explícita na taxonomia de Keynes e aceita por Pós-keynesinos em geral, entre "economia cooperativa" e "economia monetária de produção" (cf CWJMK, xxix, p 78). A economia japonesa é, vista por esse ângulo, uma "economia monetária de produção cooperativa"⁷⁹. Do ponto de vista operacional, o resultado mais importante no que se refere às decisões empresariais é que, *a incerteza não desaparece, mas o risco de enfrentá-la é consideravelmente rebaixado*.

A terceira, é que, como decorrência do anterior e, da existência de laços estáveis de reciprocidade e "anéis de confiança" envolvendo as "empresas grupadas", há, provavelmente, um sensível rebaixamento dos custos de transação embutidos não só nos contratos, explícitos e implícitos, que essas empresas firmam entre si, mas, possivelmente, "across the borders"⁸⁰. Trata-se aqui, de mais um exemplo de vantagem competitiva cuja raíz é eminentemente institucional, o que para o propósito da nossa discussão ilustra a relação, introduzida conceitualmente no capítulo 2 (cf seção 2. 3, infra), - e explorada por Granovetter, North, Powell, e Williamson entre outros- entre configurações institucionais e performance econômica.

A quarta é que sua estrutura, caracterizada como uma "community of business" (cf Abolafia e Biggart in Etzioni e Lawrence eds: 1991), é, de fato, totalmente congruente

⁷⁹ O termo é provavelmente um *oxymoron* para Pós-keynesianos; mas, designa a fonte do potencial competitivo da Toyota, Toshiba, Fanuc, Nec e de algumas centenas de corporações, que operam neste meio-ambiente institucional.

⁸⁰ A observação é feita no condicional, é de natureza conceitual, dificilmente pode ser "demonstrada" mas, há aí, um dado interessante sobre o qual refletir: o Japão é um país onde o numero de engenheiros cresce exponencialmente, enquanto o de advogados é sistematicamente declinante em relação às diplomas nas áreas tecnologica e médica... (cf Jetro report, 1992 p 98).

com a do modelo comunitário de firma anteriormente discutido. Os *Keiretsu* são, a nosso juízo, uma extensão, do ponto de vista organizacional, desse modelo: Uma estrutura também "polanyiana"; calcada na combinação entre reciprocidade e hierarquia, e a partir da qual se formam alianças cooperativas e estratégias competitivas, ambas voltadas para a busca de eficiência e a consolidação do seu poder no mercado. Isso por sua vez, se aceito, reafirma a nossa tese a propósito da presença de isomorfismo na malha institucional que envolve a economia japonesa, e não desconfirma as proposições conceituais anteriormente introduzidas, nos capítulos 1 e 2.

A quinta, e ultima, implicação dessa estrutura, é a sua *conveniência dos pontos de vista da administração dos problemas tecnológicos, políticos e, de estrutura industrial envolvidos em processos de transformação estrutural*. A fixação, e negociação, de estratégias de des-investimento para setores *sun-set*, a reestruturação de indústrias em dificuldades passageiras e, a formulação de *estratégias de aceleração tecnológica* para setores *sun-rise*, são, todos, processos cuja negociação tende a se dar de modo mais eficiente, ainda que do ponto de vista da eficiência "schumpeteriana" de longo prazo, se conduzidas intra-*keiretsu*. Isso, por sua vez, é da maior importância, como veremos em seguida, tanto para a formulação, quanto para a implementação de política industrial. É exatamente este o tema do próximo capítulo.