

VICTOR RADUAN DA SILVA

**As técnicas gerenciais japonesas nos Estados Unidos (EUA):
desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho**

Tese de Doutorado

Orientador: Professor Associado Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo-SP

2023

VICTOR RADUAN DA SILVA

**As técnicas gerenciais japonesas nos Estados Unidos (EUA):
desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho**

[Versão Corrigida]

Tese apresentada a Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Direito, na área de concentração Direito do Trabalho e da Seguridade Social, sob a orientação do Professor Associado Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. *This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001.*

Houve apoio também do Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE) da USP, via Estágios Supervisionados em Docência (ESD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo-SP

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

Silva, Victor Raduan da

As técnicas gerenciais japonesas nos Estados Unidos (EUA): desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho [Versão Corrigida] ; Victor Raduan da Silva ; orientador Antonio Rodrigues de Freitas Júnior -- São Paulo, 2023.

122 p.

Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Direito do Trabalho e Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2023.

1. Direito do Trabalho. 2. Direitos Humanos. 3. Sociologia Jurídica. I. Freitas Júnior, Antonio Rodrigues de, orient. II. Título.

Nome: SILVA, Victor Raduan da

Título: *As técnicas gerenciais japonesas nos Estados Unidos (EUA): desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho*

Tese apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo
como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Direito.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a).: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

A Deus.

Aos meus pais, Soraia e Carlos.

À Dra. Giuliana.

À vida.

São Paulo, 12 de dezembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior, meu orientador no Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social (DTB) da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FD-USP), pela confiança que teve no meu trabalho e pelas oportunidades que me indicou.

Aos professores e aos pesquisadores que ministraram aulas, palestras, seminários, etc. nas disciplinas e nos eventos em que estive presente durante o Doutorado.

Ao Prof. Carlos Pagano Botana Portugal Gouvêa – do Departamento de Direito Comercial (DCO) da FD-USP – e ao Prof. Jean Paul Cabral Veiga da Rocha – do Departamento de Filosofia e Teoria Geral do Direito (DFD) também da FD-USP –, os quais compuseram a Banca/Comissão Examinadora da minha Qualificação e fizeram ótimas observações/críticas acerca do desenvolvimento desta Tese.

Aos colegas da Faculdade, dentre eles os de orientação, pela parceria em atividades conjuntas, sobretudo no Grupo de Pesquisa em Migração e Direito Internacional do Trabalho (GEMDIT) da FD-USP.

À Sra. Lúcia Amélia Fernandes Baz e à Sra. Ruth Ivi Elster, pela ajuda providencial nas traduções do resumo desta Tese para os idiomas, respectivamente, italiano e alemão.

Em observância à Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), declaro que: “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. *This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001*”. Tal apoio veio do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX) da CAPES, conquistado por mim no processo seletivo do Edital CPG-FD/Bolsas nº 01/2021 - Bolsas de Pós-Graduação - CAPES/PROEX.

Declaro também que recebi recursos do Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE) da USP por ter participado de Estágios Supervisionados em Docência (ESD) em disciplinas de Graduação na Faculdade.

Ao Prof. Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho – do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração (FSJ) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) –, à Profa. Maria Hemília Fonseca – do Departamento de Direito Privado e de Processo Civil (DPP) da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto (FDRP) da USP – e ao Prof. Wilson Aparecido Costa de Amorim – do Departamento de Administração (EAD) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da USP –, os quais compuseram a Banca/Comissão Julgadora desta Tese ao lado do Prof. Antonio de Freitas Júnior, do Prof. Carlos Gouvêa e do Prof. Jean Paul da Rocha.

Ao Xerox do Chileno, que propiciou os serviços gráficos de que necessitei com a mesma rapidez e o mesmo cuidado demonstrados na minha Dissertação de Mestrado.

A production system based on the philosophy of achieving the complete elimination of all waste in pursuit of the most efficient methods.

(TOYOTA MOTOR CORPORATION, n.d.).

SILVA, V. R. *As técnicas gerenciais japonesas nos Estados Unidos (EUA): desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho*. 2023. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

RESUMO

Em setembro de 2019, a Reunião dos Ministros de Trabalho e Emprego do Grupo dos 20 (G20) reforçou a intenção de se fomentar um modelo laboral que observe os Direitos Humanos – considerando, por exemplo, novas formas de trabalho, avanço da digitalização, mudanças demográficas, inclusão social, desenvolvimento sustentável e trabalho decente. No mesmo sentido vão outras diretrizes internacionais, como a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e a Declaração do Centenário da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Tais preocupações aumentam na medida em que as possibilidades de regulação laboral se tornam mais complexas; afinal, com acirradas concorrências entre empresas e entre países, cada etapa de uma cadeia de suprimentos pode ser instalada em um local diferente, com distintos ambientes contratuais, institucionais, normativos, etc. Esses desafios, porém, não surgiram no século XXI. Depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos (EUA) – alçados à posição de líder do Capitalismo – foram muito influenciados nos negócios por um antigo inimigo que se tornou um parceiro geopolítico fundamental: o Japão. Com Economia pujante e técnicas gerenciais inovadoras, os japoneses inspiraram modelos nos EUA – e, assim, nos países que fazem parte do mundo capitalista, como o Brasil. Entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a queda da União Soviética (URSS) (1991), como a regulação do trabalho nos EUA foi impactada pelas técnicas gerenciais japonesas? Integrando a área de concentração “Direito do Trabalho e da Seguridade Social”, linha de pesquisa “Direito e Processo do Trabalho Contemporâneos”, esta Tese de Doutorado visa a analisar – utilizando ferramentas de Sociologia Jurídica e de pesquisa comparativa – essas transformações de alcance global.

Palavras-chave: Direito do Trabalho. Direitos Humanos. Sociologia Jurídica.

SILVA, V. R. *The Japanese management techniques in the United States (USA): economic development, corporate culture, and labor regulation*. 2023. Dissertation (Doctorate in Law) – Faculty of Law, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2023.

ABSTRACT

In September 2019, the Group of 20 (G20) Labor and Employment Ministers' Meeting reinforced the intention to promote a labor model which observes Human Rights – considering, for example, new types of work, advances in digitization, demographic changes, social inclusion, sustainable development, and decent work. Other international guidelines follow the same path, like the United Nations (UN) 2030 Agenda and the International Labor Organization (ILO) Centenary Declaration. Such concerns increase as the possibilities for labor regulation become more complex; after all, with fierce competition among companies and among countries, each stage in a supply chain may be established in a different place, with distinct contractual, institutional, regulatory, etc. environments. These challenges, however, did not emerge in the 21st century. After World War II, the United States (USA) – reaching the leading position of Capitalism – was highly influenced in business by an old enemy that became a key geopolitical partner: Japan. With a thriving Economy and innovative management techniques, the Japanese inspired models in the USA – and, thus, in the countries that take part in the capitalist world, such as Brazil. Between the end of World War II (1945) and the fall of the Soviet Union (USSR) (1991), how was labor regulation in the USA impacted by Japanese management techniques? Integrating the “Labor Law and Social Security Law” area of concentration, “Contemporary Labor Law and Labor Procedure” line of research, this Doctoral Dissertation aims to analyze – using resources from Sociology of Law and from comparative research – these transformations of global scope.

Keywords: Labor Law. Human Rights. Sociology of Law.

SILVA, V. R. *Japanische Managementtechniken in den Vereinigten Staaten (USA): wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmenskultur und Arbeitsregulierung*. 2023. Dissertation (Doktorat in Rechtswissenschaften) – Juristische Fakultät, Universität Sao Paulo, Sao Paulo, 2023.

ZUSAMMENFASSUNG

Im September 2019 bekräftigte das Treffen der Arbeits- und Beschäftigungsminister der Gruppe der 20 (G20) die Absicht, ein Arbeitsmodell zu fördern, bei dem die Menschenrechte beachtet werden – zum Beispiel unter Berücksichtigung neuer Arbeitsformen, der fortschreitenden Digitalisierung, des demografischen Wandels, der sozialen Inklusion, der nachhaltigen Entwicklung und der menschenwürdigen Arbeit. Andere internationale Leitlinien, wie die Agenda 2030 der Vereinten Nationen (VN) und die Hundertjahrfeier-Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), gehen in die gleiche Richtung. Diese Bedenken nehmen in dem Maße zu, wie die Möglichkeiten der Arbeitsregulierung komplexer werden; schließlich kann angesichts des scharfen Wettbewerbs zwischen Unternehmen und zwischen Ländern jede Stufe einer Lieferkette an einem anderen Ort mit unterschiedlichen vertraglichen, institutionellen, rechtlichen Rahmenbedingungen usw. angesiedelt sein. Diese Herausforderungen sind jedoch nicht erst im 21. Jahrhundert entstanden. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Vereinigten Staaten (USA), die zur führenden Kraft des Kapitalismus aufgestiegen waren, in ihrer Geschäftstätigkeit stark von einem alten Feind beeinflusst, der zu einem wichtigen geopolitischen Partner wurde: Japan. Mit ihrer florierenden Wirtschaft und ihren innovativen Managementtechniken inspirierten die Japaner Modelle in den USA – und damit auch in Ländern, die Teil der kapitalistischen Welt sind, wie Brasilien. Wie wurde die Arbeitsgesetzgebung in den USA zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs (1945) und dem Zusammenbruch der Sowjetunion (UdSSR) (1991) durch japanische Managementtechniken beeinflusst? Im Rahmen des Schwerpunkts „Arbeits- und Sozialversicherungsrecht“, Forschungslinie „Zeitgenössisches Arbeitsrecht und -verfahren“, zielt diese Dissertation darauf ab, mit den Mitteln der Rechtssoziologie und der vergleichenden Forschung diese Veränderungen von globaler Reichweite zu analysieren.

Schlüsselwörter: Arbeitsrecht. Menschenrechte. Rechtssoziologie.

SILVA, V. R. *Le tecniche di gestione giapponesi negli Stati Uniti (USA): sviluppo economico, cultura aziendale e regolazione del lavoro*. 2023. Tesi (Dottorato in Giurisprudenza) – Facoltà di Giurisprudenza, Università di San Paolo, San Paolo, 2023.

RIASSUNTO

In settembre del 2019 la riunione dei Ministri del lavoro e dell'occupazione del Gruppo dei 20 (G20) ha rafforzato l'intenzione di promuovere un modello lavorativo che rispetti i diritti umani – considerando per esempio le nuove modalità di lavoro, il progresso della digitalizzazione, i cambiamenti demografici, l'inclusione sociale, lo sviluppo sostenibile e il lavoro decente. In questa stessa direzione vanno le altre linee guida internazionali, come l'Agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) e la Dichiarazione del centenario dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). Tali preoccupazioni aumentano nella misura in cui le possibilità di regolazione del lavoro diventano più complesse; dopotutto, con le forti concorrenze tra aziende e tra nazioni, ogni fase di una catena di fornitura può essere installata in un locale diverso, con diversi ambienti contrattuali, istituzionali, normativi, ecc. Queste sfide però non sono apparse nel XXI secolo. Dopo la Seconda guerra mondiale, gli Stati Uniti (USA) – elevati alla posizione di leader del Capitalismo – sono stati molto influenzati negli affari da un antico nemico che è diventato un partner geopolitico fondamentale: il Giappone. Con l'Economia fiorente e tecniche di gestione innovatrici, i giapponesi hanno ispirato modelli negli USA – e dunque nelle nazioni che fanno parte del mondo capitalista, come il Brasile. Tra la fine della Seconda guerra mondiale (1945) e la caduta dell'Unione Sovietica (URSS) (1991), come la regolazione del lavoro negli USA è stata influenzata dalle tecniche di gestione giapponesi? Integrando l'area "Diritto del lavoro e della sicurezza sociale", linea di ricerca "Diritto e processo del lavoro contemporanei", questa tesi di dottorato mira ad analizzare – utilizzando strumenti di sociologia giuridica e di ricerca comparativa – queste trasformazioni di portata globale.

Parole chiave: Diritto del lavoro. Diritti umani. Sociologia giuridica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figura 1 – Exemplo de cadeia de suprimentos, setor do algodão

Figura 2 – Modelo dos Gansos Voadores, liderança na Ásia

Figura 3 – Relações corporativas japonesas (*Zaibatsu* e *Kigyo-shudan*)

Figura 4 – Automação do tipo *Jidoka*

Gráfico 1 – Modelo dos Gansos Voadores, desenvolvimento econômico

Gráfico 2 – Modelo dos Gansos Voadores, médias líquidas de exportação

Gráfico 3 – Crescimento em %, PIB per capita (EUA, Japão e membros OCDE, 1961-1991)

Gráfico 4 – PIB per capita, milhares USD (EUA, Japão e membros OCDE, 1960-1991)

Gráfico 5 – Valor agregado em %, bens de alta/média tecnologia (EUA e Japão, 1991)

Gráfico 6 – Energia de origem estrangeira em % (EUA, Japão e membros OCDE, 1960-1991)

Gráfico 7 – Volume de ações, % do PIB (EUA, Japão e membros OCDE, 1975-1991)

Gráfico 8 – Taxas de suicídio por 100 mil pessoas (Brasil, EUA e Japão, 1960-1991)

Gráfico 9 – Níveis de estoque ao longo do tempo, *Just-in-Time*

Tabela 1 – Características japonesas e suas origens

Tabela 2 – Traços culturais (Ocidente e Japão)

Tabela 3 – Características gerenciais (Ocidente e Japão)

Tabela 4 – Gestão de qualidade (EUA e Japão)

Tabela 5 – Paradigmas empresariais (fordista e globalizada)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

?: porcentagem

AMA: *American Management Association*, Associação Estadunidense de Gestão

AT&T: American Telephone and Telegraph Company

BMW: Bayerische Motoren Werke

BOJ: *Bank of Japan*, Banco Central do Japão

BOT: *Bank of Tokyo*, Banco de Tóquio

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIC: Continental Illinois Corporation

Citibank: First National City Bank of New York

CPG: Comissão de Pós-Graduação da FD-USP

CSFA: Comandante Supremo das Forças Aliadas

DCO: Departamento de Direito Comercial da FD-USP

DFD: Departamento de Filosofia e Teoria Geral do Direito da FD-USP

DPP: Departamento de Direito Privado e de Processo Civil da FDRP-USP

Dr.: Doutor

DTB: Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social da FD-USP

EAD: Departamento de Administração da FEA-USP

EAESP: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV

ESD: Estágios Supervisionados em Docência do PAE

etc.: *et caetera*, e outras coisas

EUA: Estados Unidos da América

FD: Faculdade de Direito da USP

FDRP: Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da USP

FEA: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da USP

FGV: Fundação Getulio Vargas

FSJ: Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP-FGV

G20: Grupo dos 20

GEMDIT: Grupo de Pesquisa em Migração e Direito Internacional do Trabalho da FD-USP

GHLC: *Government Housing Loan Corporation*, Companhia Pública de Financiamento Habitacional do Japão

GHQ: *General Headquarters*, Ocupação estadunidense no Japão

GM: General Motors

HES: *Humanistic Enterprise System*, Sistema Corporativo Humanístico

HP: Hewlett-Packard

i.e.: *id est*, isto é

IA: Inteligência Artificial

IBM: International Business Machines

Inc.: *Incorporated*, “Incorporação”

JDB: *Japan Development Bank*, Banco de Desenvolvimento do Japão

JEXIM: *Japan Export-Import Bank*, Banco de Exportação-Importação do Japão

JIS: *Japan Industrial Standard*, Padrão Industrial Japonês

JIT: *Just-in-Time*

JMA: *Japan Management Association*, Associação Japonesa de Gestão

JVC: Japan Victor Corporation

LSE: *London Stock Exchange*, Bolsa de Valores de Londres

MITI: *Ministry of International Trade and Industry*, Ministério de Comércio Exterior e Indústria do Japão

MOF: *Ministry of Finance*, Ministério das Finanças do Japão

nº: número

NPIs: Novos Países Industrializados

NTT: Nippon Telegraph and Telephone Corporation

NYSE: *New York Stock Exchange*, Bolsa de Valores de Nova Iorque

OCDE: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OJT: *on-the-job training*, treinamentos no local de trabalho

ONU: Organização das Nações Unidas

OSE: *Osaka Stock Exchange*, Bolsa de Valores de Osaca

P&D: pesquisa e desenvolvimento

PAE: Programa de Aperfeiçoamento de Ensino da USP

PCI: placas de circuito impresso

PIB: Produto Interno Bruto

PLR: participação em lucros e resultados

PROEX: Programa de Excelência Acadêmica da CAPES

Prof.: Professor

RCA: Radio Corporation of America

SLR: *single-lens reflex*, reflex monobjetivas (câmeras)

Sra.: Senhora

TPS: *Toyota Production System*, Sistema Toyota de Produção

TQC: *Total Quality Control*, Controle de Qualidade Total

TRF: Troca Rápida de Ferramentas

TSE: *Tokyo Stock Exchange*, Bolsa de Valores de Tóquio

URSS: União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

USD: dólar estadunidense

USP: Universidade de São Paulo

v.g.: *verbi gratia*, por exemplo

VHS: Video Home System

VW: Volkswagen

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	31
1.1 METODOLOGIA.....	35
1.1.1 Sociologia Jurídica.....	35
1.1.2 Pesquisa comparativa.....	36
2 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	37
2.1 MODELO DOS GANSOS VOADORES.....	38
2.2 DADOS RELEVANTES.....	41
2.3 ESTRATÉGIAS COMUNS.....	43
2.4 ATÉ A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....	44
2.5 DEPOIS DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....	48
2.5.1 Anos 1940 a 1970.....	50
2.5.1.1 Estrutura pública.....	50
2.5.1.2 Áreas prioritárias.....	52
2.5.2 Anos 1970 a 1990.....	53
2.5.2.1 Transformações socioeconômicas.....	54
2.5.2.1.1 <i>Complexo financeiro</i>	57
3 CULTURA EMPRESARIAL.....	61
3.1 TRAÇOS CULTURAIS DA SOCIEDADE.....	62
3.1.1 Religiões e filosofias.....	66

3.1.1.1 Xintoísmo.....	67
3.1.1.2 Budismo.....	67
3.1.1.3 Confucionismo e Taoísmo.....	68
3.1.2 Mentalidade e valores.....	69
3.1.2.1 Individualidade.....	70
3.1.2.2 Coletividade.....	71
3.2 GESTÃO E TÉCNICAS GERENCIAIS.....	72
3.2.1 Comportamentos valorizados.....	73
3.2.1.1 Esforço.....	74
3.2.1.2 Motivação.....	75
3.2.1.3 Diálogo.....	75
3.2.1.4 Ambiguidade.....	76
3.2.1.5 Reconhecimento.....	77
3.2.2 Fases de uma empresa.....	77
3.2.3 Características marcantes.....	79
3.2.3.1 <i>Just-in-Time</i>	84
3.2.3.2 Controle de Qualidade Total.....	85
3.2.4 Recepção e legados.....	88
3.3 DESEMPENHO NO MERCADO GLOBAL.....	91
3.3.1 Carros e motos.....	94
3.3.2 Eletroeletrônicos.....	95
3.3.3 Cosméticos.....	96

4 REGULAÇÃO DO TRABALHO.....	99
4.1 REALIDADE JAPONESA.....	100
4.1.1 Transformações e precariedades.....	102
5 CONCLUSÃO.....	107
6 REFERÊNCIAS.....	109

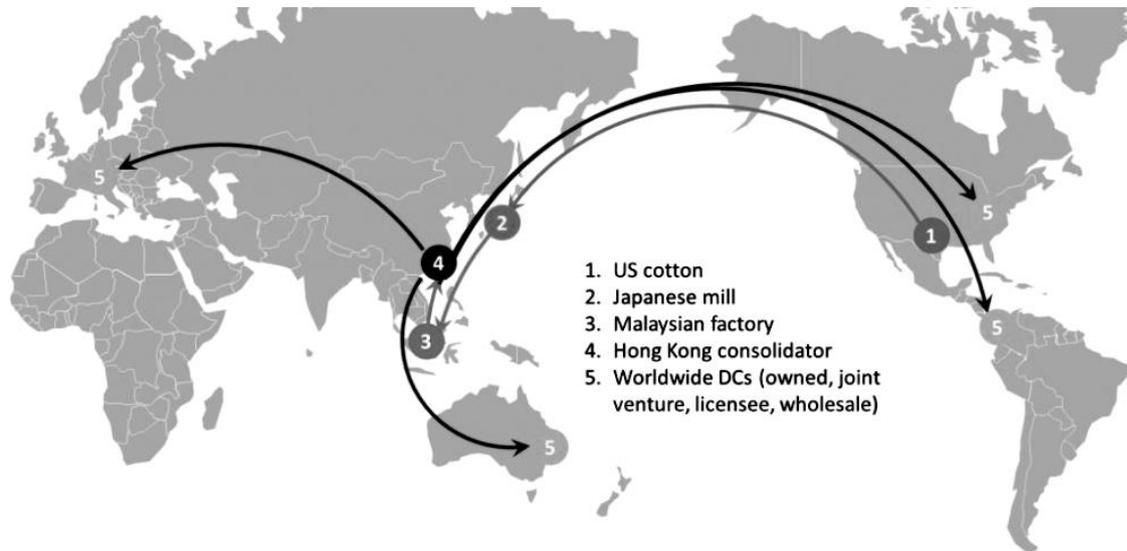
1 INTRODUÇÃO

Em setembro de 2019, Ministros de Trabalho e Emprego de países-membros do Grupo dos 20 (G20) e de países convidados discutiram no Japão questões globais sobre o mundo do trabalho, concordando em priorizar medidas sobre novas formas de trabalho, mudanças demográficas e igualdade de gênero. A Economia global e os mercados laborais se fortaleceram nos últimos anos, mas incertezas ganham as previsões, dados fenômenos como digitalização, Globalização e transições demográficas. A ideia dos Ministros era moldar o mundo do trabalho no qual o ser humano esteja no centro, sendo que, para tal, eles ofereceriam garantias para que crescimento econômico – sustentável, vigoroso, inclusivo e equilibrado –, trabalho produtivo e abundante, inclusão social e trabalho decente se encontrassem. A participação de atores sociais e a publicação de documentos recentes – como a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ONU) e a Declaração do Centenário da Organização Internacional do Trabalho (OIT) – foram mencionadas. (G20 LABOUR AND EMPLOYMENT MINISTERS, 2019, p. 1).

O Objetivo nº 8 da Agenda 2030 fala na ampla promoção de crescimento econômico inclusivo, sustentável e equilibrado, bem como de trabalho produtivo, abundante e decente. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015, p. 14). Da Declaração do Centenário da OIT, destaco o ponto III.c.(v), acerca da garantia à privacidade e ao sigilo de dados pessoais; as oportunidades e os desafios advindos da transformação – por meios digitais – do trabalho, incluído aqui o trabalho em plataforma (*platform work*), são mencionados. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2019, p. 6).

Uma das dificuldades é que as empresas tendem a buscar cadeias de suprimentos cada vez mais baratas, com prazos de entrega cada vez menores, fazendo com que os elementos que compõem um produto sejam fabricados em diferentes localidades, por distintos períodos; como resultado, os envolvidos – sejam Governos sejam empresas – competem fortemente entre si para integrar estas cadeias. Essa disputa está presente em praticamente tudo que consumimos – roupas, computadores, bebidas, etc. –, em termos de fabricação, fornecimento e distribuição, sendo que a digitalização seguirá a todo vapor, mas a segmentação das cadeias – curiosamente – deverá diminuir. (LAUGHLIN, 2017). A Pandemia do COVID-19 acabou fortalecendo ambos os processos.

Figura 1 – Exemplo de cadeia de suprimentos, setor do algodão



Fonte: LAUGHLIN, 2017.

Freitas Júnior (2018, p. 29) afirma que as relações de trabalho no Brasil vêm sofrendo grandes instabilidades, mas sem mudanças político-econômicas realmente positivas e com o protagonismo crescente do Judiciário em alguns temas. Podemos identificar três – pelo menos – fortes tendências em meio às instabilidades: (i) a flexibilidade cada vez maior na elaboração de normas, inclusive das originadas em acordos e convenções coletivos; (ii) o fortalecimento da negociação coletiva, que é alçada à condição de principal instrumento regulatório nas relações de trabalho; e (iii) a menor importância da Justiça do Trabalho na determinação de responsabilidades e de padrões de trabalho – “práticas laborais justas” (*fair labor practices*). Em suma, a proteção do trabalho se move de um padrão estatal/legal/homogêneo para um mercadológico/autônomo/diversificado.

Mas quais as origens desse cenário global tão intrincado? Várias delas certamente se remetem ao período entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a queda da União Soviética (URSS) – ou o início da Globalização – (1991), tendo estado em posições privilegiadas os Estados Unidos (EUA) e um de seus grandes inimigos de outrora: o Japão. O “milagre” econômico japonês do período possibilitou ao país tomar mercados globais antes dominados por tradicionais empresas ocidentais; isto valeu para motocicletas, automóveis, câmeras fotográficas, relógios, aços, aparelhos óticos, pianos, construção de navios, rádios, zíperes, gravadores audiovisuais, calculadoras portáteis, televisões, equipamentos de construção, computadores, componentes farmacêuticos/químicos, maquinário pesado, etc.

(KOTLER; FAHEY, 1982, p. 3). Malásia, Singapura, Filipinas e Coreia do Sul – chamados à época de “novos japoneses”, pois seguiam a experiência exitosa do país – emergiam como fabricantes de ótimos produtos – de sapatos/roupas a televisores/rádios – a custos mais baixos; esperava-se que China, México, Brasil e Indonésia iriam na esteira destes mercados globais. O Japão receava, entretanto, que os EUA e a Europa avançariam em políticas protecionistas, valendo-se de barreiras comerciais não-tarifárias – procedimentos alfandegários, medidas compensatórias, *antidumping*, etc. A tendência do Japão era perder mercados e limitar seu consagrado “emprego vitalício” (*job for life, lifetime employment*), mas o país decidiu continuar construindo fábricas na Europa e nos EUA para manter a comercialização de seus produtos e para gerar empregos neles; tornar-se imprescindível parecia ser a melhor estratégia. (BUSINESS WEEK, 1980, p. 96; DRUCKER, 1980, p. 108; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 10-11).

O modelo japonês de industrialização não previa burgueses tomando o poder contra a Aristocracia, o que significava um afastamento em relação aos processos históricos ocidentais; foi da própria cultura militar dos *bushis/samurais* que o empreendedorismo floresceu no país, filiando-se aos valores de lealdade, paciência, resiliência e determinação do Confucionismo e de outras linhas filosóficas/religiosas. Em outras palavras, os japoneses conseguiram preservar sua cultura e avançar economicamente, algo como “espírito japonês e tecnologia ocidental”. Não surpreende que práticas afins – como trabalhar com afinco, gastar menos do que se ganha e aperfeiçoar-se intelectual e profissionalmente – sejam mencionadas desde a infância, ainda quando as crianças devem aprender os quase 2.000 ideogramas básicos da língua japonesa. Em contrapartida, as pressões – e as ansiedades e os estresses que elas geram – são enormes na vida escolar/universitária e na rotina de trabalho. (TURPIN, 1992, p. 49-51).

Ford e Honeycutt Jr. (1992, p. 27) afirmavam que a curiosidade quanto ao comportamento de executivos japoneses e aos negócios que faziam gerou diversos estudos. Um dos aspectos que passava despercebido, porém, era a cultura, que deveria ser adequadamente compreendida para que a concorrência dos EUA com os japoneses fosse melhor manejada. Por si só, a cultura – vista aqui como um conjunto que envolve, por exemplo, educação, língua, religião, organização social, política, Direito, atitudes, valores e tecnologia – é essencial para entender qualquer sociedade, mas esta ideia é particularmente forte no caso japonês; é o peso da tradição e dos costumes, muito diferentes do que se observa nos EUA. O comportamento nos negócios é uma decorrência da cultura, devendo ser

consideradas tanto a cultura da empresa – mais específica – quanto a cultura nacional – mais ampla.

Hiroyuki Itami criou o Sistema Corporativo Humanístico – *Humanistic Enterprise System* (HES) –, o qual seria aplicável a qualquer contexto e tinha como inspiração o Japão dos anos 1980: de modo talvez inconsciente, o país estaria agregando ideias socialistas à sua Economia capitalista e, assim, apontaria para novos modelos econômicos se fosse corretamente interpretado. Abegglen apontou o coletivismo japonês como cerne desse desenvolvimento diferenciado, Tsuda defendeu que os japoneses viam suas empresas como comunidades, e Iwata salientou que o povo lá sentia uma espécie de obrigação sem limites. Se a cultura de um local é tão poderosa, seria possível elaborar técnicas gerenciais “universais”? Reischauer e Vogel entendiam que os ocidentais poderiam sim aprender com os japoneses, apesar da enorme dificuldade em detalhar quais seriam os traços culturais únicos entre os japoneses; como não se compreendia a cultura, não se compreendia o modelo gerencial. Mesmo trilhando o livre mercado, o Japão encontrou resistências para ser aceito como uma das potências mundiais: o país era visto como egoísta, irresponsável e “eficiente demais”. (ABEGGLEN, 1958; ITAMI, 1987; IWATA, 1977; KOZAI; MOROI, 1983; NAKANO, 1989, p. 640-643; NAKANO; NAGAYASU, 1986, 6-18; PUCIK, 1981; REISCHAUER, 1977; TSUDA, 1977; VOGEL, 1979).

O elemento humano/cultural poderia ser tomado como o elemento até mais importante na busca pelo desenvolvimento e, no Leste/Sudeste Asiático, ele se destacava: motivação, atitude, valores, mérito, capacitação, disciplina, conhecimento, adaptação, responsabilidade, bem-comum, flexibilidade. (WEISS, 1985, p. 201-203). A adoção de técnicas gerenciais japonesas pelo Bloco Capitalista – um grupo tão heterogêneo – foi um indício de que o mundo globalizado viria acirrando a concorrência em quase todas as atividades econômicas. Por tratar de um itinerário de transformações globais complexas – envolvendo também o Brasil –, vejo que esta Tese pode interessar a públicos variados, sobretudo aos das áreas de Administração de Empresas, Ciências Sociais, Direito e Economia, abertos à inter/multi/transdisciplinaridade e que estão em posições de liderança – autoridades reguladoras, bancos/fundos de investimentos, empresas multinacionais, grandes centros de pesquisa, organizações internacionais, etc.

1.1 METODOLOGIA

A Tese está dividida em três grandes partes – quais sejam desenvolvimento econômico, cultura empresarial e regulação do trabalho –, sendo que busco responder a uma pergunta em cada uma delas:

(i) Como se deram os desenvolvimentos econômicos de Japão e EUA entre o pós-Segunda Guerra Mundial e a queda da URSS? Essa pergunta é importante para saber qual o tamanho da influência que o Japão teve nos EUA, se o Japão era realmente um modelo a ser seguido pelos EUA. Minha hipótese é que a Economia japonesa alcança a estadunidense em algum momento nesse período, dado o ritmo do crescimento japonês;

(ii) Quais foram as mudanças que as técnicas gerenciais japonesas provocaram nas empresas estadunidenses no período mencionado? Aqui a ideia é ter um panorama de transformações. Minha hipótese é que essas técnicas tornaram as empresas estadunidenses mais rentáveis e internacionalizadas; e

(iii) a principal da Tese: As técnicas gerenciais japonesas impactaram a regulação do trabalho nos EUA? A hipótese é que sim, houve tal impacto, o qual levou à maior precarização do trabalho.

Apesar de esta Tese se vincular à área de Direito do Trabalho e da Seguridade Social – mais especificamente à subárea de Direito e Processo do Trabalho Contemporâneos –, privilegio o diálogo entre regiões do conhecimento. Para tal, usarei as seguintes perspectivas: (i) o amplo conjunto formado pelos Estudos Sociojurídicos/Socio-legais, pela Sociologia Jurídica/do Direito; e (ii) a pesquisa comparativa/transnacional.

1.1.1 Sociologia Jurídica

Schiff (1976, p. 287) entende que a relação do Direito – em suas múltiplas facetas – com uma “situação social” deve ser tomada como essencial para o entendimento desta situação, o que torna necessário o desenvolvimento de formas de análises que levem em conta tal interrelação. Na abordagem sociojurídica, o Direito é analisado juntamente à situação social na qual ele é aplicado; o Direito é colocado em perspectiva, com vistas a se

entender o papel dele na manutenção/criação/mudança da tal situação. Existem visões que colocam o Direito – por suas funções e sua natureza específicas, pois ele é, por exemplo, normativo – como algo a ser estudado diferentemente de outros elementos sociais, mas o Direito é parte da própria análise social; as perguntas de pesquisa no Direito são diferentes, mas não o colocam apartado do todo social. Um dos maiores problemas nesse tipo de estudo é a ausência de uma teoria coerente, o que facilita a proliferação de pontos de partida equivocados e dificulta o desenvolvimento da área. De todo modo, a abordagem sociojurídica – com suas razões, ênfases e sentidos – não se confunde com a positivista e deve manter o que tem de próprio. Novas Metodologias devem ser críticas, integrar o espírito da pesquisa que se faz e se integrar a novos referenciais teóricos.

Griffiths (2017, p. 121-122) coloca que a relação entre normas e seus efeitos é complexa e se encontra no coração da Sociologia Jurídica: as normas são, ao mesmo tempo, variáveis independentes e dependentes, considerando o pluralismo jurídico e os aspectos não-jurídicos que influenciam a sociedade. A Sociologia Jurídica pode ser vista como uma Ciência Social de natureza empírica que tem como objeto de estudo o “controle social” – aqui entendido como o conjunto de normas, jurídicas ou não, que é recebido pela sociedade –, bem como suas origens e seus impactos; afinal, a Sociologia seria o estudo do “comportamento das pessoas em grupos”. Esses grupos, por sua vez, são identificados pelas ordens sociais – com suas normas sociais – características que estabelecem. A relação entre as normas sociais de um grupo e a ordem social específica deste grupo gera a ideia de controle social – apesar das dificuldades de se integrarem ordem social, comportamento e normas em uma análise.

1.1.2 Pesquisa comparativa

Ela visa a identificar diferenças e semelhanças entre elementos sociais, contrastar culturas, nações, instituições e sociedades; há vieses mais fechados – dois ou mais países – ou mais abertos – vários elementos sociais considerados em diversas regiões de um mesmo país. A ideia de comparar parece universal, pois busca apontar generalizações e conceitos depois de lidar com as especificidades de cada objeto de pesquisa: Quais são os valores e as atitudes de X e Y? Como funciona a sociedade de X? E de Y? (SASAKI, 2004).

2 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

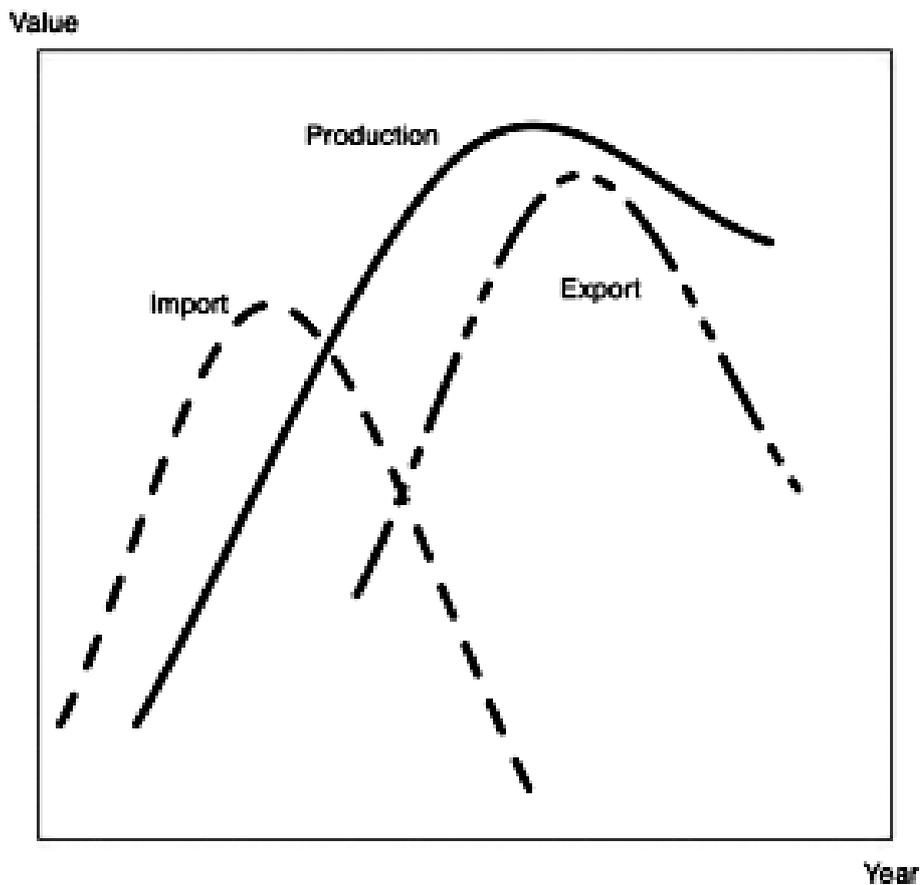
Galbraith afirmava que o modelo econômico estadunidense – apesar das questões ideológicas – era significativamente planejado, contradizendo a clássica oposição entre o livre mercado dos EUA e a Economia centralmente planejada da URSS. Foram os planos de grandes empresas – contando com recursos maiores que aqueles de alguns países – que definiram o Capitalismo depois da Segunda Guerra Mundial, não os mercados; isto porque os mercados inspiram incertezas, as quais eram completamente rechaçadas pelas empresas daquele momento. As empresas e o Governo estadunidenses trabalharam em conjunto para construir tal estabilidade, a qual pavimentou os lucros de todas as 100 maiores corporações da época. (GALBRAITH, 1967, p. 26, 82; HYMAN, 2016, p. 18). Apesar da liderança estadunidense, fez-se notar como outros países – inclusive os subdesenvolvidos/emergentes daquela época – estavam alcançando êxitos consideráveis para suas capacidades.

Desde os anos 1950, via-se com clareza que o desenvolvimento de um país era conduzido não por uma fórmula, por um único modelo, mas por características/padrões próprios, com as especificidades do local; estratégias gerais de desenvolvimento acabaram perdendo algo de sua repercussão porque as realidades sociais, culturais, econômicas se impunham em cada contexto, sobretudo nos países emergentes. A ideia de que existia um “Terceiro Mundo” homogêneo foi afastada ao longo das décadas, e uma crescente atenção se dava aos processos de diferenciação econômica, por exemplo: países de maioria islâmica ricos em petróleo, Novos Países Industrializados (NPIs) – Tigres Asiáticos, áreas da América Latina – e países de média extensão que tinham poucos recursos. Dinheiro é necessário ao desenvolvimento de um país, mas ele não é suficiente. Por que o Leste/Sudeste Asiático se destacava? O crescimento econômico asiático foi tão impressionante que alguns de seus países superaram rendas per capita de regiões periféricas da Europa, como Grécia, Irlanda, Portugal e Romênia. (WEISS, 1985, p. 201-203). São diversas as abordagens sobre o desenvolvimento econômico na Ásia – e, assim, no Japão –, o que afasta qualquer intenção minha de uma explicação incontestável ou exaustiva. Para esta Tese, adoto o chamado Modelo dos Gansos Voadores (*Flying Geese Model*), idealizado em sua versão básica por Kaname Akamatsu nos anos 1930. (AKAMATSU, 1962, p. 11; KUMAGAI, 2015, p. 19).

2.1 MODELO DOS GANSOS VOADORES

O Modelo é focado em um único país, mas existem variações: (i) um único país com um único produto; e (ii) um único país com vários produtos. Na primeira variação, tenta-se explicar historicamente o desenvolvimento de um tipo de indústria, considerando produção, exportação e importação de um único produto. O nome foi inspirado em gansos selvagens, que voam em ordem escalonada como aviões em formação, de modo a compor um “V” invertido; esse padrão de voo é notado em bens manufaturados de “países menos avançados” quando se sobrepõem três curvas: importação, produção e exportação. (AKAMATSU, 1962, p. 11; KUMAGAI, 2015, p. 19).

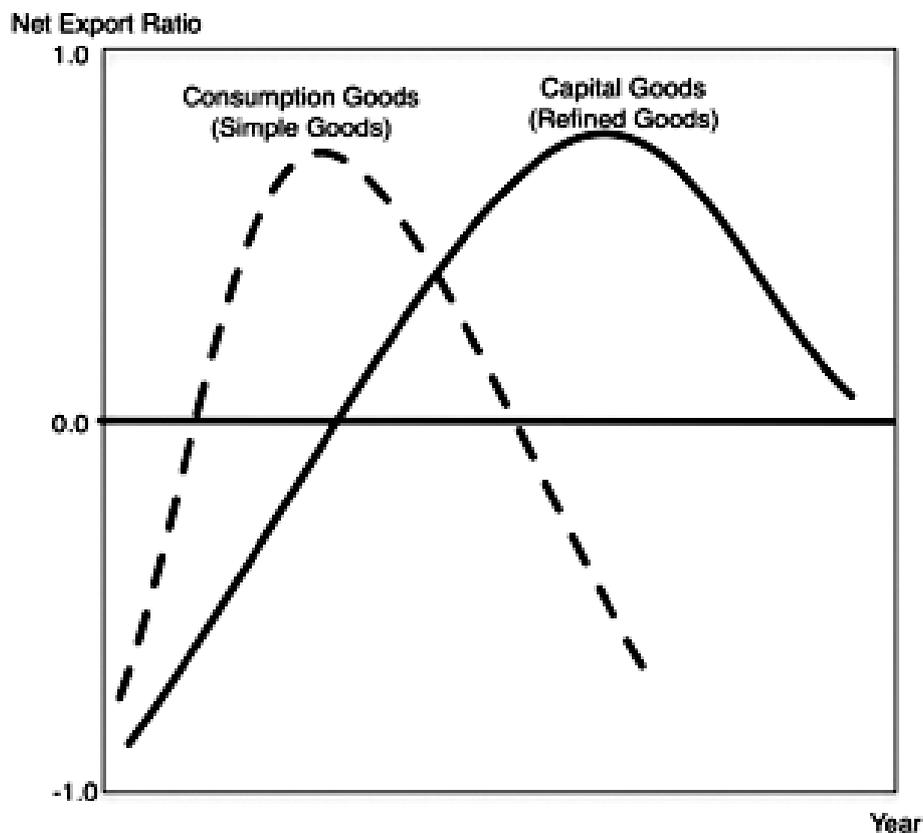
Gráfico 1 – Modelo dos Gansos Voadores, desenvolvimento econômico



Fonte: KUMAGAI, 2015, p. 19.

Akamatsu considera quatro etapas nesse desenvolvimento: (i) importação de bens manufaturados de consumo; (ii) produção dos bens anteriormente citados, importando-se bens de capital para tal; (iii) exportação dos bens manufaturados de consumo; e (iv) a indústria alcança o patamar de suas similares dos países desenvolvidos, fazendo com que a exportação dos bens de consumo caia, mas se viabilize a exportação dos bens de capital correspondentes. O autor também simulou os cenários de um único país com vários produtos e de um único país com um único produto alterando a variável produto; comparou-se o desenvolvimento de produtos intermediários, finais e de capital dos fios de algodão e dos de lã. A conclusão foi que existem padrões sequenciais – tanto dentro de indústrias quanto entre elas – no desenvolvimento econômico. Na década de 1960, o autor lidou com o momento no qual as curvas de produção e exportação superam a de importação: tal momento viria antes para os produtos brutos e depois para os refinados, antes para os bens de consumo e depois para os de capital. (AKAMATSU, 1962, p. 11; KUMAGAI, 2015, p. 19-20).

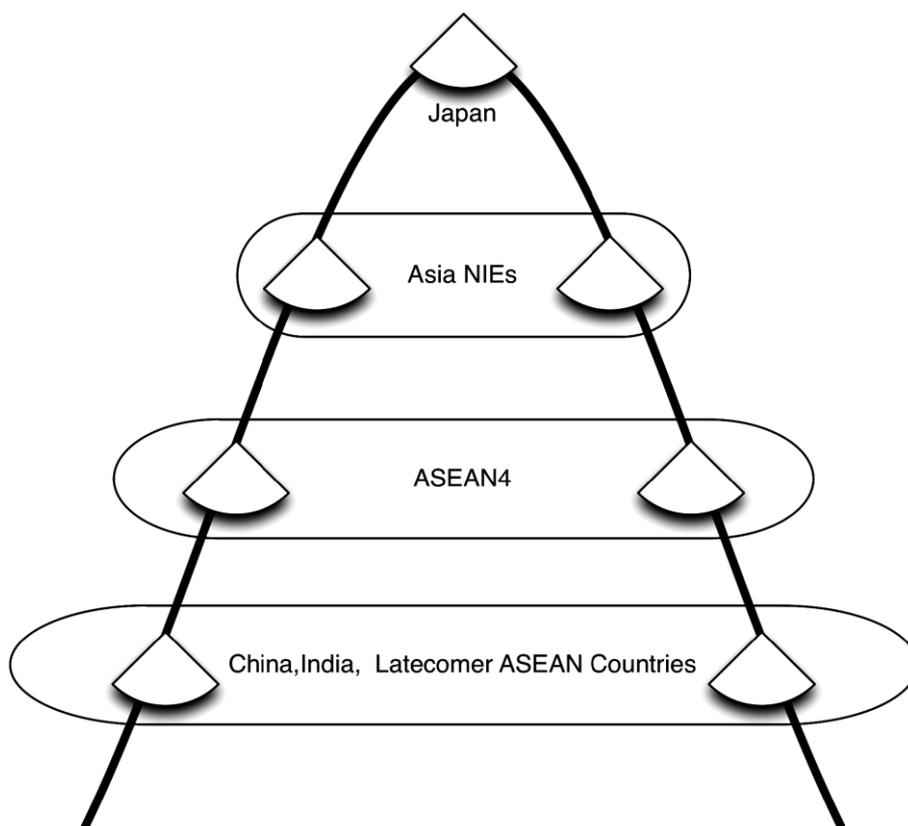
Gráfico 2 – Modelo dos Gansos Voadores, médias líquidas de exportação



Fonte: KUMAGAI, 2015, p. 20.

O Modelo, por pressupor que cada país possui um nível próprio de desenvolvimento, estendeu-se a cenários com vários países, considerados vários produtos; surgiu, assim, a versão mais famosa do Modelo. Okita (1985) salientou que um país se apoia em vantagens comparativas sobre outro país, sendo fundamental a divisão do trabalho para tal; Fujita e Mori (1999), por sua vez, reproduzem essa versão para criar uma nova geografia econômica. (AKAMATSU, 1962; FUJITA; MORI, 1999; KUMAGAI, 2015, p. 21; OKITA, 1985).

Figura 2 – Modelo dos Gansos Voadores, liderança na Ásia



Fonte: KUMAGAI, 2015, p. 21.

A importação de tecnologias de ponta em uma primeira fase não é de todo ruim porque se evitam tentativas/erros com que os inventores tiveram de lidar. As estruturas de exportação no Leste Asiático sofreram uma mudança gradual de produtos “pouco sofisticados” para os de maior sofisticação; conforme um país se desenvolve, a exportação de commodities tende a se transformar em importação. Esse Modelo representa bem a liderança

do Japão no contexto asiático, saindo da condição de exportador de produtos simples para se tornar referência em alta tecnologia. Bens de capital significavam mais de 11% do Produto Interno Bruto (PIB) do Japão antes da Segunda Guerra Mundial, 20% durante os anos 1950, mais de 30% no final da década 1960 e nos anos 1970, e – mesmo menor – ainda aproximados 20% no final dos anos 1980. Nas décadas de 1970-1980, o país se valeu de patentes, licenças, iniciativas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e do próprio aprendizado de tecnologias estrangeiras para se manter competitivo em um meio cada vez mais criativo/inovador. (KUMAGAI, 2015, p. 18; METRAUX; WARNER, 1992, p. 201-202).

2.2 DADOS RELEVANTES

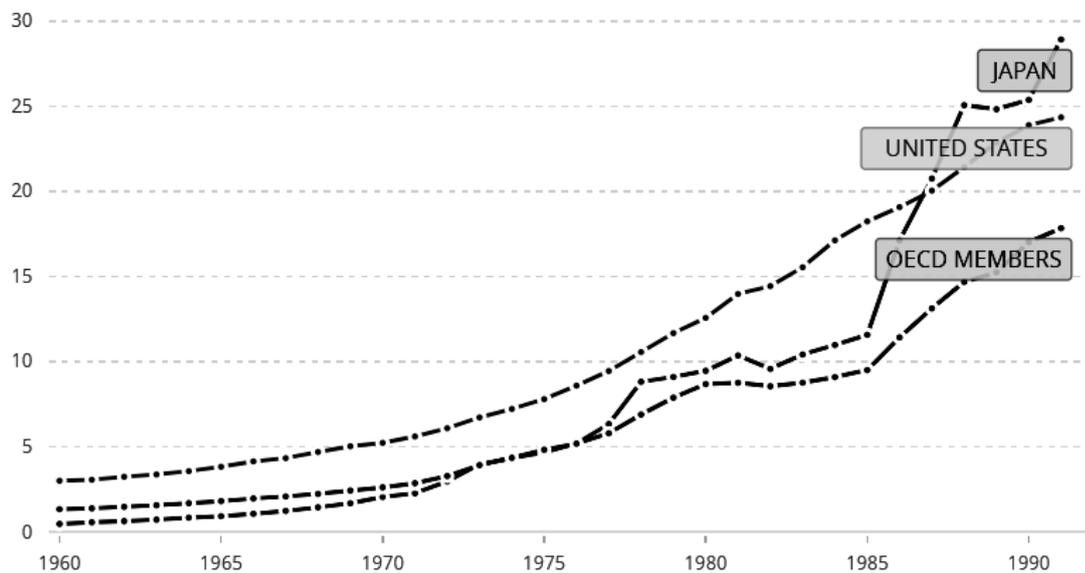
O estilo japonês era falado já no final dos anos 1940; estimava-se que o PIB do país se tornaria o maior do mundo no início dos anos 2000, algo ainda mais impressionante observando sua extensão territorial – uma fração da dos EUA – e seus escassos recursos naturais – v.g. importa quase todo o petróleo que utiliza. Nos anos 1980, o Japão tinha aproximadamente USD 75 bilhões de balança comercial líquida favorável, 115 milhões de habitantes, produtividade 400% maior que a estadunidense e números de crescimento/investimento duas vezes maiores que os dos EUA. (COSIER; DALTON, 1986, p. 64; OUCHI, 1981, p. viii; PASCALE; ATHOS, 1981, p. 24). O Japão tinha o segundo maior PIB do mundo ainda nos anos 1970 e, em 1989, era o maior PIB per capita dentre os países mais industrializados. Houve dificuldades em meados da década de 1980, mas o crescimento médio de 5% entre 1987 e 1989 animava a previsão de que o Japão continuaria em expansão nos anos 1990 – algo não realizado. Com o aumento da demanda interna, setores de construção civil e de metalurgia foram revigorados no final dos anos 1980, levando a maiores oportunidades de trabalho e a aumentos em remunerações; eis um traço distinto do que ocorria nas décadas 1960-1970, quando o país se tornou um grande exportador de produtos. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 197-198). Os japoneses elevaram o padrão de câmeras fotográficas, automóveis, relógios, etc. e, assim, aumentaram 10 vezes o PIB per capita do país entre 1953 e 1979; o aumento estadunidense no mesmo período foi de “apenas” duas vezes. Sobre a média anual de produtividade entre 1960 e 1980, o Japão foi o campeão (9,3), enquanto os EUA ficaram em 11º lugar (2,7). (EBRAHIMPOUR, 1985, p. 420-421; FEIGENBAUM, 1961; GRAYSON JR., 1982, p. 45-60; RIGGS; FELIX, 1983, p. 154, 156).

Gráfico 3 – Crescimento em %, PIB per capita (EUA, Japão e membros OCDE, 1961-1991)



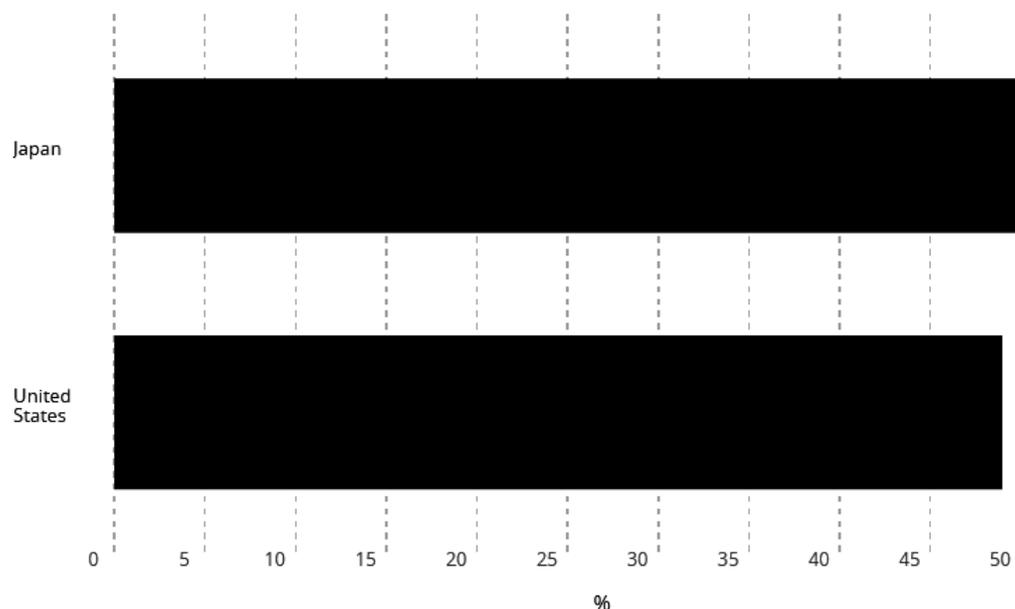
Fonte: BANCO MUNDIAL; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, n.d.

Gráfico 4 – PIB per capita, milhares USD (EUA, Japão e membros OCDE, 1960-1991)



Fonte: BANCO MUNDIAL; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, n.d.

Gráfico 5 – Valor agregado em %, bens de alta/média tecnologia (EUA e Japão, 1991)



Fonte: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, n.d.

2.3 ESTRATÉGIAS COMUNS

Os argumentos de que o Japão desrespeitava o livre mercado se tornaram questionáveis ao longo dos anos, considerando todas as limitações que o país enfrentou após a Segunda Guerra Mundial; houve um grande esforço de reconstrução, de melhoria na qualidade produtiva, de contato com as línguas/culturas ocidentais, de integração ao Comércio Exterior, de superação da escassez de recursos naturais e de se promover ao mundo. Eram fatores estruturais do sucesso japonês a política econômica, a distribuição setorial e o povo, sendo que uma espécie de *Japan Inc.* – coeso e pujante – parecia atuar: as relações próximas entre empresas, trabalhadores e Governo propiciavam incentivos/benefícios públicos, integração e acesso a financiamentos. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4).

O protagonista do desenvolvimento japonês foi a iniciativa privada, mas políticas públicas deram o suporte necessário a ela, v.g. atenuando os efeitos das crises, incentivando o empreendedorismo, preservando o padrão de vida da sociedade e estabelecendo a infraestrutura necessária. Uma estratégia japonesa exitosa em termos de

Comércio Exterior foi aumentar rapidamente suas exportações a ponto de importar tecnologia sem se endividar, algo que muitos países emergentes não conseguiram nos anos 1980. De todo modo, o avanço tecnológico do país não foi homogêneo e se falava em um dualismo na iniciativa privada, já que poucas empresas se tornaram líderes em suas áreas e conviviam com muitas pequenas/médias empresas de ambições modestas. Elementos centrais no desenvolvimento industrial japonês foram competitividade, produtividade e valor agregado elevados – com as tecnologias embarcadas em seus produtos –, bem como estratégias agressivas nos ambientes internacional e doméstico. A importação de diversas matérias-primas em grandes quantidades era possível pelas exportações de seus produtos e pela prestação de serviços, especialmente os financeiros; o setor produtivo tinha de se organizar meticulosamente para fazer/manter superavitário este sistema. Líderes do empresariado e o Governo concordavam que cada melhora no padrão de vida da população deveria vir com uma mudança na Economia, a qual seria preferencialmente planejada – i.e. não era desejável ser pego de surpresa. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 203-207).

Halal falava que a Economia do Japão era uma mistura, estava entre o “Socialismo Democrático” e o “Capitalismo Liberal”, o que dialogava com o ideal de Empresa Humanística e de uma “livre iniciativa democrática”. Esperava-se que o país liderasse aquele contexto, eliminando as contradições entre igualdade socialista e eficiência capitalista – e instituindo um sistema efetivamente participativo. A influência do Japão crescia no mundo todo entre os anos 1980 e 1990, e o cenário de Globalização – com as revoluções informacionais dele decorrentes – se tornava cada vez mais palpável. Previam-se inovações em matérias-primas, microeletrônica e biotecnologia, bem como em estruturas industriais. (HALAL, 1986; 1988; NAKANO, 1989, p. 645-646; OZAKI, 1988).

2.4 ATÉ A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Tomando como início os meados do século XIX – quando o Clã Tokugawa abriu o Japão pela primeira vez à influência e ao comércio ocidentais –, houve dois períodos marcantes para o desenvolvimento do país: um de 1854 a 1945 e outro de 1945 aos anos 1990. Em ambos, as profundas transformações vieram de cima para baixo, com atuações governamentais que intervinham em diversos aspectos da sociedade e buscavam tornar o país

tão rico e poderoso que nunca mais ele seria dominado. A Era Meiji (1868-1912) talvez tenha sido a mais marcante nessa abertura ao Ocidente, pois foi ela que – entre outras medidas – implantou um sistema educacional básico universal de estilo ocidental e promoveu o intercâmbio de professores e estudantes com Europa e EUA – em áreas como Matemática, Ciências, Letras e Tecnologia. Toda uma moderna infraestrutura de rodovias e ferrovias foi construída, programas de reforma agrária foram adotados e – como esperado – a industrialização se tornou prioridade. Para esse último ponto, o Governo criou um bom ambiente de negócios – v.g. com baixa carga tributária – e auxiliou a iniciativa privada com planejamentos e recursos, mas foi a iniciativa privada que assumiu o protagonismo industrial/econômico. Estaleiros e fábricas foram construídos pelo Governo e vendidos por preços um tanto módicos a empresários, muitos dos quais cresceram rapidamente a ponto de formarem conglomerados globais no século XX. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 198-199).

O esforço e a persistência das empresas japonesas foram notáveis, sobretudo no Ocidente. Obviamente, essas características não eram exclusivas dos japoneses, mas havia lá razões histórico-culturais talvez mais profundas que na maioria dos países para que elas fossem celebradas/valorizadas com peculiar ênfase; persistir está ligado a sobreviver. No final do século XIX, os japoneses viam que a dominação ocidental não os alcançaria se o país se industrializasse. (TURPIN, 1992, p. 49-51). O Japão possui setores político-econômicos altamente influentes que remontam, por exemplo, ao período em que o país se fechou ao mundo – de 1641 a 1854, visando a prevenir as iniciativas ocidentais de colonização – e ao de expansionismo – de 1854 a 1945, com a consolidação de seu poderio militar. Um mote aplicável ao Japão é “importar para sobreviver, exportar para importar”. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 31).

O “Japão Moderno” é inaugurado em 1868, com a Restauração Meiji. Em meados do século XIX, houve uma forte movimentação política contra os xoguns – líderes político-militares – do Clã Tokugawa, que dominavam o país na época. Uma parte dos insatisfeitos não imaginava a reconstrução da sociedade ou do Governo, mas queriam apenas mudar o centro político, mantendo suas respectivas prerrogativas feudais; uma transformação muito mais profunda acabou ocorrendo, com amplas reformas e o Imperador alçado a símbolo de união nacional. A Carta de Juramento de 1868 estabeleceu os cinco principais objetivos do Imperador Meiji e de seus apoiadores: (i) todos os estamentos poderiam se envolver nos assuntos do Império; (ii) assembleias deliberativas teriam seu funcionamento garantido; (iii) costumes tidos como negativos seriam substituídos por “normas naturais justas”; (iv) haveria

condições para mobilidades profissionais e sociais; e (v) o país se abriria para os conhecimentos estrangeiros. (WORDEN, 1992, p. 36-37).

A Carta se seguiu de uma Constituição, que avançava em temas como órgãos legislativos, Conselho de Estado, hierarquias militares/nobiliárquicas, votações públicas, mandatos de quatro anos, normas administrativas locais e sistema tributário; o Governo Meiji se comprometeu com o Direito Internacional e com os tratados firmados anteriormente. A capital do Japão deixou de ser Quioto – desde o ano 794 com este status – e passou a ser Tóquio – conhecida até então como Edo –, e a maioria dos *daimios* – algo como senhores feudais – cedeu voluntariamente suas terras e seus aparatos burocráticos ao Imperador. Os *daimios* preservaram seus direitos hereditários e se tornaram governadores de suas regiões, sendo que o Governo central lhes pagava os *samurais* – corpo militar de elite – e as atividades administrativas. Formou-se uma oligarquia bastante nacionalista, que se via como fundadora de um grande novo Japão, com estruturas e recursos sólidos: melhores faróis para navegação, portos e maquinário, modernização das estruturas ferroviárias, militares e de telégrafos, intercâmbio de tutores, professores e estudantes, fortalecimento de representações diplomáticas, etc. Conflitos agrários surgiram em meio a crises socioeconômicas, o que levou à abolição em 1871 do sistema de estamentos do Período Tokugawa – fazendeiros, *samurais*, comerciantes e artesãos – e à igualdade jurídica de todos, apesar dos preconceitos. Entretanto, outro sistema de classes se instituiu, parecido com o Antigo Regime Francês: *grosso modo*, os *samurais* viraram burgueses – e perderam seus privilégios militares –, os *daimios*, nobres e o restante, plebeus. (WORDEN, 1992, p. 36-39).

O Japão via as Relações Internacionais como um tema mais de soberania e menos de interesse público; o desafio era manter a condição de igualdade/independência do país, evitando as imposições sofridas por outros países asiáticos via tratados abusivos, por exemplo. A oligarquia japonesa reconhecia os progressos de Europa e EUA, estudando seus diversos sistemas institucionais – v.g. escolares, de Poder tripartite, carcerários, industriais, de Comércio Exterior, navais e de mineração – para implementá-los no país. Tais modernizações, aliadas a políticas que enfraqueciam potenciais adversários e fortaleciam o comprometimento nacionalista do povo, conduziam o Japão ao status de líder na Ásia. Apesar das instabilidades internas – como a Rebelião de Satsuma de 1877 – e do risco bélico envolvido, controvérsias com China, Coreia e Rússia foram resolvidas diplomaticamente na década de 1870. (WORDEN, 1992, p. 40-45). Seriam englobados Coreia, Taiwan e partes significativas da China; não era apenas uma estratégia que visava a explorar os recursos –

sobretudo matérias-primas – de tais regiões, mas também a evitar que outras potências bloqueassem vias marítimas. O Japão perdeu essas ocupações por conta da Segunda Guerra Mundial, mas seguiu liderando a região – agora por vias econômicas. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 198-199).

A construção de um Governo representativo teve – naturalmente – altos e baixos e como um de seus símbolos a Constituição Meiji de 1889; ela vigorou até 1947 e carregava traços autoritários, protegendo o status divino do Imperador, oferecendo instrumentos precários ao Parlamento e rejeitando atuações populares mais amplas – as eleições eram bastante restritas. Elites do Domínio (*han*) de Choshu e do de Satsuma – fundamentais para que a Restauração ocorresse – consolidaram seu poder sobre o país por meio do *Genro* – uma espécie de Conselho de Sábios –, com caráter institucional e alguma ascendência política em relação ao Imperador; os partidos políticos foram conquistando seus espaços até se tornarem os protagonistas na política japonesa. Essa transição de *Genro* para líderes partidários pode ser vista nos Governos de Ito Hirobumi: em 1885, ele inaugurou o cargo de Primeiro-Ministro e, entre 1891 e 1895, sua equipe era predominantemente de integrantes do *Genro* que buscavam construir partidos competitivos na Câmara dos Representantes – a Câmara Baixa do Legislativo. (WORDEN, 1992, p. 40-45).

Com a Restauração Meiji, o Japão se tornou o primeiro país industrializado da Ásia. Abraçaram-se, desde o início, as ideias britânicas e estadunidenses de mercado, Capitalismo, livre iniciativa, bem como se estimulou um tipo arrojado de empreendedorismo. A unificação monetária com o iene, as reformas comerciais, bancárias e tributárias, a ampliação de redes de comunicação e a constituição de bolsas de valores foram exemplos dessa modernização, concluída nos anos 1890. O Governo centralizou as ações – inclusive por questões orçamentárias –, e os investimentos em Comércio Exterior e indústrias emergentes deram grandes retornos; como era de se esperar, alguns negócios tradicionais não se adaptaram e logo desapareceram neste novo ambiente. A expansão industrial japonesa foi notável até 1920, no ritmo dos investimentos privados, das tecnologias ocidentais, do dirigismo econômico e do poderio bélico na região – destacados aqui os conflitos com China, Coreia e Rússia. A Era Meiji acaba em 1912, quando o Imperador que lhe dá nome morre, e o herdeiro dele se torna Imperador Taisho. (WORDEN, 1992, p. 45-49).

O período 1854-1945 se iniciou com um crescimento modesto e muito dependente dos métodos agrícolas tradicionais para custear a empreitada industrial. Quando

da Guerra Russo-Japonesa (1904-1905), 38% do PIB e 65% da mão de obra estavam na agricultura, mas a industrialização deu um salto relevante; foi no final da década de 1920 que a agricultura foi superada, registrando 21% enquanto mineração/indústria somavam 23% – muito apoiados em redes de comunicação e de transportes. O país sofreu menos com a Grande Depressão de 1929 que seus competidores, o que propiciou crescimentos anuais médios de 5% e a consolidação dos setores de mineração/indústria na liderança – eles passavam de 30% do PIB na época, mais que o dobro da participação agrícola. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 199-201).

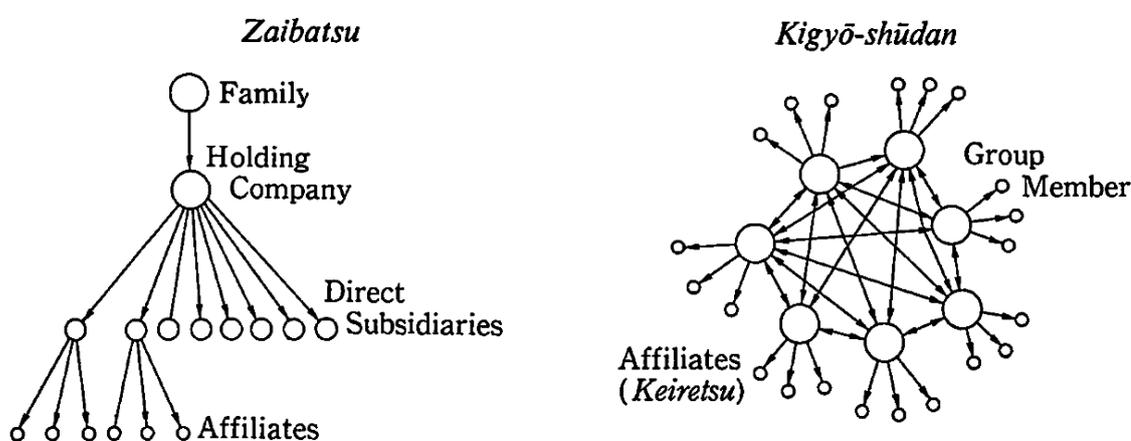
2.5 DEPOIS DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Existem dois momentos a considerar aqui, quais sejam os dias subsequentes à Segunda Guerra Mundial e ao Primeiro Choque do Petróleo (1973), sendo que em ambos a cultura do país foi determinante. O Japão se reconstruiu dentro da “democratização econômica” imposta pela Ocupação estadunidense – *General Headquarters* (GHQ) –, o que levou à reforma agrária, à valorização de pequenas/médias empresas e ao estabelecimento de direitos trabalhistas – negando, assim, estruturas socioeconômicas tradicionais. Curiosamente, a Guerra da Coreia (1950-1953) impulsionou a recuperação japonesa, pavimentando o caminho para o rápido crescimento econômico; este não impediu aumentos de remuneração e promoções por tempo de serviço, o emprego vitalício – que chegou a ser tomado como medida paternalista por alguns intelectuais – e sindicatos organizados em empresas. Já no pós-Choque do Petróleo de 1973, o país teve fôlego para seguir um caminho de crescimento enquanto outros estavam mergulhados em estagflação; os japoneses deixaram o sentimento de inferioridade em relação aos ocidentais para se colocarem, até mesmo, como superiores a eles. (KOZAI; MOROI, 1983; NAKANO, 1989, p. 640-643; NAKANO; NAGAYASU, 1986, p. 6-18; PUCIK, 1981).

Diferentemente do que sugerem à primeira vista as técnicas gerenciais japonesas, a Economia de Escala – quanto maior o número de unidades produzidas, menor o preço por unidade – foi adotada com sucesso pelas grandes empresas do país. Parte delas formava os *Zaibatsus* – tradicionais conglomerados financeiros/industriais dissolvidos após a Segunda Guerra Mundial – e se integrou a grupos empresariais horizontais/verticais como o

Kigyo-shudan e o *Keiretsu*, em que se estabeleciam parcerias sólidas e de longo prazo com objetivos societários, tecnológicos, logísticos, etc. Os *Keiretsus* potencializaram a eficiência de grandes empresas porque incentivavam: (i) a subcontratação de etapas a empresas menores; (ii) o uso de mão de obra/instalações capazes de atender às demandas; (iii) a diversificação de produtos; e (iv) o foco na fatia conquistada do mercado, não nos lucros imediatos. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 201-202).

Figura 3 – Relações corporativas japonesas (*Zaibatsu* e *Kigyo-shudan*)



Fonte: YONEKURA, 1985, p. 64.

Das áreas que foram estruturadas logo depois da Segunda Guerra Mundial, destacaram-se as de aço/ferro, Marinha Mercante, construção naval, compostos químicos e maquinário industrial elétrico; depois vieram as de petroquímica, automóveis, energia nuclear; e, na década de 1980, as de semicondutores, informática e robótica – dado o notável incentivo à alta tecnologia, com investimentos em pesquisa e projetos público-privados. A dedicação ao crescimento industrial nas décadas de 1950 e 1960 levou suas empresas a deixarem de lado preocupações mínimas com o meio ambiente – poluição de águas e do ar, descarte inadequado de resíduos, etc. – e com o atendimento ao consumidor; questões como água/esgoto, habitação e Seguridade Social apenas tiveram maior atenção nos anos 1970 e 1980, algo que deixava o Japão aquém de outros países industrializados. No setor agrícola, sistemas pouco eficientes de distribuição e políticas questionáveis de subsídios mantinham alguns produtos essenciais demasiadamente caros se comparados aos preços internacionais. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 203-204, 206-207).

2.5.1 Anos 1940 a 1970

Exceção feita à Segunda Guerra Mundial, grandes conflitos militares no século XX que envolveram o Japão ou foram próximos a ele coincidiram com momentos de bonança econômica no país: Guerra Russo-Japonesa, Primeira Guerra Mundial (1914-1918), Guerra da Coreia e Guerra do Vietnã (1955-1975) são importantes exemplos desta situação. O tratamento favorável por parte dos EUA viabilizou as trilhas de reconstrução, democracia e crescimento, iniciadas já na época em que o Comandante Supremo das Forças Aliadas (CSFA), General Douglas MacArthur, liderou a ocupação do país (1945-1952). Na época, os EUA desembolsaram em torno de USD 1,9 bilhões, o que correspondia *grossa modo* a 4% do PIB e a 15% das importações estadunidenses; de todo este montante, foram 59% para comida, 15% para componentes industriais e 12% para os transportes. A ajuda financeira dos EUA ao Japão foi diminuindo em meados da década de 1950, sendo que tais recursos formavam, em 1953, algo como 7% do PIB japonês e, após 1960, menos de 1%. Muitas das políticas estadunidenses no Japão pavimentaram o sucesso japonês nas décadas seguintes, v.g. incentivo a novas elites industriais japonesas – o que pode explicar um pouco da inovação empresarial que floresceu no país – e continuidade da reforma agrária. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 202-203).

2.5.1.1 Estrutura pública

Os espaços mais destacados para a interação entre empresas e Governo foram: (i) o Ministério de Comércio Exterior e Indústria – *Ministry of International Trade and Industry* (MITI) –, que regulava distribuição/produção de serviços/bens, planejando a estrutura da indústria japonesa, inclusive na área de mineração – recursos energéticos e matérias-primas –; e (ii) o Ministério das Finanças – *Ministry of Finance* (MOF) –, responsável pelos assuntos orçamentários, tributários, e – indiretamente – monetários, pois ele trabalhava junto com o Banco Central do Japão – *Bank of Japan* (BOJ). A diretriz japonesa foi fixar juros baixos para reduzir os obstáculos aos fundos de investimentos, os quais poderiam injetar mais dinheiro nas indústrias e, assim, contribuir para a expansão tecnológica do país. Também tinham funções relevantes para a Economia o Ministério dos Transportes, o

da Construção Civil, o de Saúde e Bem-Estar e o de Correios e Telecomunicações. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 204-206).

O Ministério das Finanças tinha competências nas áreas fiscais e monetárias, de modo que impactava assuntos como distribuição de renda, alocação de recursos, atividades empresariais, promoção de políticas de bem-estar social e – é claro – crescimento econômico. O rápido desenvolvimento significou altos investimentos públicos em poucos empreendedores – daí uma grande concentração inicial de renda – e gastos mínimos com a máquina pública – inclusive em termos de carga tributária, dando condições para que a iniciativa privada se recuperasse –; ao mesmo tempo, os japoneses mantiveram o hábito de guardar seus próprios recursos financeiros. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 207-209).

Órgãos públicos – especialmente o Ministério de Comércio Exterior e Indústria – e empresas japoneses dialogavam com frequência, eram parceiros, o que permitia distinguir quais áreas eram de interesse prioritário para o Japão; e essas áreas normalmente envolviam trabalho intensivo e qualificado, bem como poucos recursos naturais. Produtos eletroeletrônicos se tornaram uma escolha natural; automóveis, motocicletas e navios – apesar de pedirem volumosas matérias-primas importadas – valiam a pena; componentes químicos/farmacêuticos interessavam por causa de seu alto valor agregado; serviços bancários, hoteleiros e varejistas eram acessíveis porque estavam contemplados pelo trabalho intensivo e dispensavam matérias-primas – apesar dos desafios que os japoneses tinham com outros idiomas. A correspondência entre mercados e produtos também era objeto de análise, e os japoneses preferiam segmentos que exibiam fortes curvas de experiência e Economia de Escala. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 5-6).

Os bancos locais costumavam conceder empréstimos de curto prazo para empresas nacionais, e os regionais praticavam prazos maiores, sendo que nenhum destes bancos se ocupou de negócios internacionais; o salto foi possível com os serviços especializados do Banco de Tóquio – *Bank of Tokyo* (BOT) – na década de 1950, os quais serviram a grande parte das operações de câmbio e, assim, acabaram representando o Japão no exterior. Mas houve também o protagonismo das instituições públicas no país, como o Banco de Desenvolvimento do Japão – *Japan Development Bank* (JDB) –, o Banco de Exportação-Importação do Japão – *Japan Export-Import Bank* (JEXIM) – e a Companhia Pública de Financiamento Habitacional – *Government Housing Loan Corporation* (GHLC). (METRAUX; WARNER, 1992, p. 209-211).

Essas instituições foram estratégicas por oferecerem financiamentos de longo prazo a toda uma estrutura industrial no país. Os juros praticados no Japão eram menores que os no Ocidente e podiam ser dispensados se os empréstimos fossem vultuosos; isto muito porque os japoneses tinham o hábito de poupar, guardar dinheiro, o que mantinha solventes tanto indivíduos – que tinham de arcar com custos de vida geralmente elevados – quanto bancos. Se as tecnologias envolvidas nos empréstimos bancários interessavam ao Ministério de Comércio Exterior e Indústria, os juros eram especialmente menores. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29; METRAUX; WARNER, 1992, p. 212-213).

2.5.1.2 Áreas prioritárias

Os vários conflitos militares em que o Japão se envolvia foram fundamentais para impulsionar sua indústria, mas também colocaram quase tudo a perder: a Segunda Guerra Mundial significou a destruição de aproximadamente 40% da infraestrutura e das fábricas do país e um retrocesso produtivo de algo como 15 anos. A reconstrução do Japão resgatou a obstinação japonesa no desenvolvimento de novas tecnologias, tanto que milhões de antigos combatentes usaram seu apreço aos ideais de hierarquia e disciplina para integrar a mão de obra nacional; e a excelência do sistema educacional japonês seguiu oferecendo as bases para o avanço tecnológico. Grandes investimentos em carvão, eletricidade, aço, ferro e fertilizantes marcaram essa reconstrução, e os níveis produtivos anteriores à Segunda Guerra Mundial foram alcançados em meados da década de 1950. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 199-201).

Nos anos 1950 e 1960, o Japão elaborou uma política industrial – ainda um tanto intrincada – que privilegiava determinadas áreas, nas quais o país deveria se destacar após alguns anos. Aumentar os investimentos e a produtividade industriais era o primeiro passo para grandes metas, e elas foram alcançadas com a “indução administrativa” (*gyosei shido*), que foi o principal instrumento para a execução de medidas governamentais; tal indução envolvia o uso de prestígio, influência, persuasão, sugestão para fazer pessoas físicas e jurídicas cooperarem entre si em uma mesma direção. Agentes públicos tinham a prerrogativa de aprovar/reprovar subsídios, empréstimos, isenções fiscais, licenças, autorizações em operações de câmbio e de importação, participação em contratos públicos,

facilidades em procedimentos de fusão/aquisição, etc. Com isso, os japoneses conseguiam se antecipar às flutuações do mercado e – de forma surpreendente – fomentar a concorrência; o Governo adotou várias medidas de caráter protecionista, o que levou a mudanças no mercado de trabalho, nas normas antitruste e na difusão da tecnologia japonesa. Evitou-se produzir diversos tipos de bens, ou seja, escolheram-se aqueles que o Japão poderia fabricar com excelência a preços competitivos e em larga escala – sendo um exemplo o mercado de câmeras fotográficas, em que o país é referência desde a década de 1960. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 206).

A ausência de conflitos militares fez o Japão se concentrar na Economia, que passou a crescer cada vez a passos mais largos: entre 1953 e 1965, houve uma expansão anual de mais de 9% no PIB, sendo que mineração/indústria cresceu 13%, infraestrutura, 12%, e construção, 11%; em 1965, mais de 41% da mão de obra estavam nestes setores, e apenas 26% na agricultura. Os meados dos anos 1960 viram o Japão entrar mais fortemente no mercado global, não somente em segmentos da indústria leve – de bens de consumo, como têxtil –, mas também na indústria pesada – de base, de bens de produção, como química – e na de bens intermediários; foi neste momento em que os navios, automóveis e maquinários japoneses começaram a se destacar. Os setores de mineração e indústria cresceram anualmente – impressionantes – 17% no período 1965-1970 e 8% em 1970-1973, de modo que serviços e indústrias passaram a ter participações iguais na Economia japonesa; serviços financeiros, varejistas, de comunicação e imobiliários também se modernizaram nestes momentos. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 199-201).

2.5.2 Anos 1970 a 1990

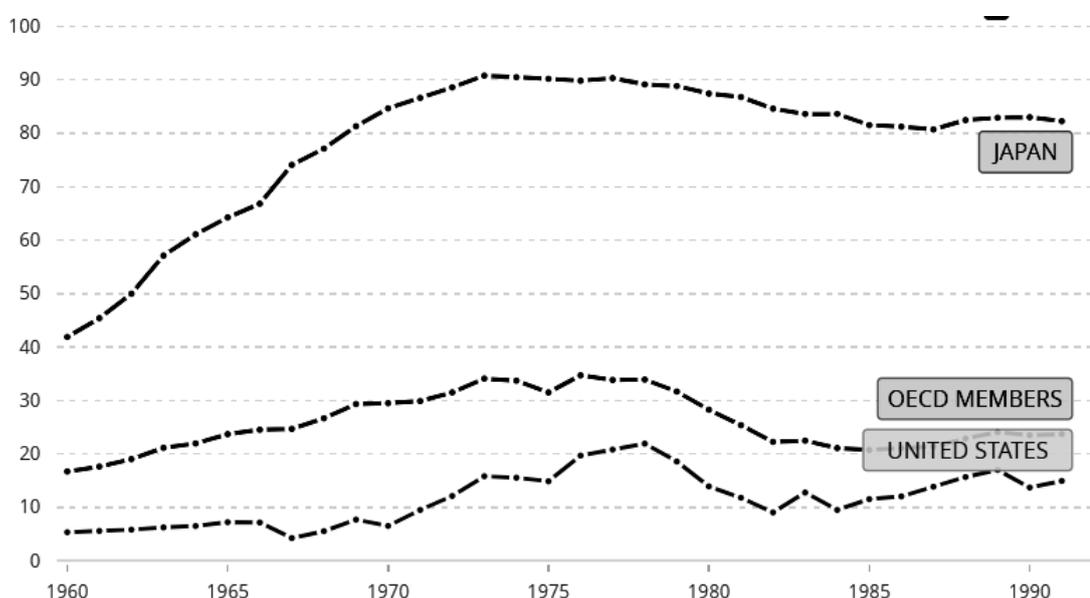
O Japão contava com 97 empresas públicas em 1988, as quais eram normalmente vinculadas a áreas econômicas nos Governos central e regionais do país. A tendência era de que elas fossem privatizadas com o tempo – em telecomunicações, especiarias, ferrovias, etc. –, mas haviam dado impulso a diversos setores – como os de agricultura, habitação, energia, portos e urbanismo – por meio de empréstimos e investimentos. Um exemplo foi a Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT), que desenvolveu antes de ser privatizada boa parte dos recursos financeiros/tecnológicos iniciais

do setor para as empresas que nele entraram; em outras palavras, a NTT pavimentou um setor que demandava altíssimo investimento e que inicialmente não chamava o ímpeto da iniciativa privada. De toda forma, as atividades operadas por empresas públicas eram geralmente menos eficientes e desmotivavam o investimento privado nelas. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 212-213).

2.5.2.1 Transformações socioeconômicas

Com o Choque do Petróleo de 1973, o Japão vivenciou seu primeiro declínio produtivo desde a Segunda Guerra Mundial, piorado com aumentos na sua inflação. A superação dessa Crise retomou o otimismo da classe empresarial, mas não evitou as preocupações com os altos gastos em energia que a matriz industrial do país requeria; indústrias energointensivas – as que precisam de muita energia para operar – passaram a investir fortemente em soluções que evitassem a dependência quanto ao petróleo, conseguindo bons resultados. Semicondutores e microcircuitos avançaram muito desde o final dos anos 1970, dando suporte ao mercado de eletroeletrônicos – notadamente ao de computadores – e um novo impulso produtivo a ramos tradicionais da indústria; caminhava-se para atividades altamente eficientes e qualificadas. Todavia, foram vistas uma maior participação do setor de serviços e uma queda nos níveis de crescimento econômico – para 4% a 6% ao ano. Os números ainda eram ótimos, considerando a escassez de matérias-primas no Japão e os preços ainda elevados do petróleo no mundo; por exemplo, o Japão cresceu a 5% no final da década de 1980, mais que os EUA, que marcaram 3,8%. O Segundo Choque do Petróleo (1979) foi melhor contornado pelo Japão, que seguiu crescendo, mas sem a grande inflação sentida em 1973. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 199-201).

Gráfico 6 – Energia de origem estrangeira em % (EUA, Japão e membros OCDE, 1960-1991)



Fonte: AGÊNCIA INTERNACIONAL DE ENERGIA, n.d.

Entretanto, o Japão também teve de reorganizar estruturas socioeconômicas na década de 1970. Trabalhadores no país passaram a reivindicar aumentos de salários, menos pressão por resultados e jornadas de trabalho menores, idosos queriam mais/melhores benefícios previdenciários, investimentos em infraestrutura e meio ambiente se fortaleceram; ou seja, o Japão buscou elevar o padrão de vida de sua população, consolidar seu desenvolvimento, e a tensão entre diferentes grupos de interesse se tornou mais frequente – o que desafiava a estabilidade do país. Os lucros corporativos caíram devido à elevação dos custos – tributos, matérias-primas, energia, etc., implicando menor formação de capital –, os preços finais aumentaram, e a competitividade no mundo ficou prejudicada. (BUSINESS WEEK, 1980, p. 96; DRUCKER, 1980, p. 108; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 10-11). Mesmo com o Choque do Petróleo de 1973, o país investiu muito para se posicionar como um grande competidor no mercado de alumínio, mas acabou percebendo que não seria páreo para o Canadá e os EUA: de 1975 a 1980, a produção japonesa diminuiu de 1,013 bilhão de toneladas métricas de alumínio para 256 milhões, e sua importação cresceu de 339 milhões para 1,415 bilhões. (TURPIN, 1992, p. 49-51).

Voltar-se ao mercado doméstico gerou maiores investimentos em equipamentos/fábricas e maior consumo nos anos 1980; as importações ao Japão cresciam em

maior ritmo que as exportações desde o país. Mineração, agropecuária, pesca e silvicultura foram deixadas um pouco de lado em nome do desenvolvimento da computação e das telecomunicações; a Economia baseada em informação/tecnologia ganhava corpo e indicava os novos caminhos para poder/riqueza. Tóquio conquistava seu espaço como grande centro financeiro, sediando corretoras, bancos e seguradoras globais e – até mesmo – a maior bolsa do mundo. Ao mesmo tempo, atores públicos e privados trabalhavam para incrementar no mundo a influência japonesa em tecnologia de ponta – como de automação, impulsionada pelas automotivas Nissan e Toyota, por exemplo. Programas espaciais e de Inteligência Artificial (IA), polos de tecnologia – envolvendo tanto estudo como produção – e investimentos em semicondutores – a produção japonesa havia ultrapassado a dos EUA na época – estavam em curso não para fins militares, mas econômicos. O desejo de as pessoas terem produtos de alta tecnologia e padrões mais altos de vida – v.g. melhores condições de saúde, moradia, lazer, também por causa do envelhecimento populacional – era flagrante, mas o Japão não deixava de ser um grande produtor em setores tradicionais – como nos de automóveis, metais e construção. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 197-198).

Enquanto áreas de interesse floresciam, as que não interessavam mais eram paulatinamente desmontadas: as de fertilizantes e tecidos, por exemplo, perderam competitividade e tiveram incentivos fiscais para treinar seus trabalhadores em outras atividades. Nas décadas de 1970 e 1980, o Governo interveio menos nos assuntos empresariais, debruçando-se sobre mecanismos de preços para pavimentar futuros avanços; assim, barreiras comerciais – tanto as tarifárias quanto as não-tarifárias – foram reduzidas, investimentos e transações estrangeiros foram facilitados, e o Japão se integrou mais fortemente ao mundo. Aos fins dos anos 1980, os setores de alta tecnologia e outros que também requeriam alta qualificação de seus colaboradores atraíram a maior atenção dos japoneses, os quais deixaram em segundo plano áreas muito promissoras – como marketing, moda e consultoria em gestão. Os tributos formavam 14% do PIB japonês em 1987 – patamar baixo comparado ao de outros países desenvolvidos – e 87,8% das receitas públicas em 1990; os tributos sobre propriedade e herança eram especialmente baixos, causando uma gradual concentração de renda. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 206-209).

2.5.2.1.1 Complexo financeiro

Os EUA, nos anos 1980, saíam da condição de credores no mercado internacional para a de devedores, e o Japão fazia o caminho contrário, com Tóquio sendo seu representante no mercado financeiro global. Muitas das agências de marketing e das seguradoras japonesas eram líderes, e, dos maiores bancos do mundo, quatro eram do país – e a projeção era de que estas áreas continuariam crescendo nos anos 1990. Exceção feita a instituições financeiras especializadas, o sistema bancário japonês estava segmentado em: (i) sete bancos para créditos de longo prazo; (ii) 64 bancos regionais e 13 grandes bancos focados em atividades comerciais; (iii) 69 “caixas” e bancos para empréstimos; e (iv) sete bancos de investimento. Cada tipo de banco complementava o outro, e operações imobiliárias, de arrendamento mercantil (*leasing*) e de crédito ao consumidor, por exemplo, passaram a ser realizadas também fora dos bancos. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 209-211).

Os cálculos dos investimentos/financiamentos das empresas japonesas eram pouco conhecidos pelos estadunidenses. Os bancos japoneses tinham características peculiares, interessavam-se especialmente pelo desenvolvimento industrial e criavam boas relações com seus clientes corporativos; eram poucas as empresas que contavam com investidores/acionistas, tornando comum participações societárias de até 20%. Uma empresa japonesa, em geral, pagava o empréstimo bancário a juros baixos, mas sem vinculações ao lucro que ela estava tendo; os bancos do país queriam que seus financiados garantissem o pagamento dos juros. O cálculo para preços no Japão tinha especial atenção com os custos variáveis – os quais dependem da quantidade de bens/serviços vendidos e envolvem trabalho temporário, matéria-prima, subcontratação, etc. –, considerando que as empresas do país buscavam inovar sempre que possível. A mecanização/automação de processos também era um destaque no país e parecia ser o melhor tipo de investimento em uma empresa, pois ela: (i) diminuía os custos variáveis; (ii) elevava a qualidade do produto; (iii) compensava reduções de pessoal; (iv) aumentava a produção; e (v) eliminava atividades repetitivas/monótonas. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 26-28).

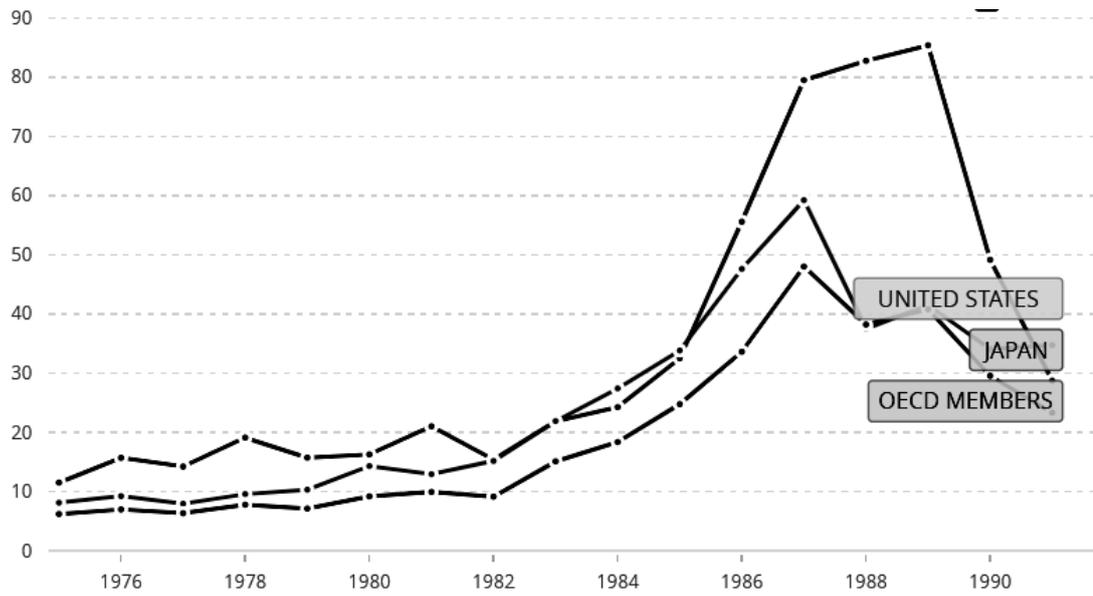
As corretoras de valores expandiram fortemente no país no final da década de 1980, sendo que quatro delas – Daiwa, Nikko, Nomura e Yamaichi – eram conhecidas como *Big Four*, chegaram a se posicionar entre as seis maiores do mundo e entraram na Bolsa de Valores de Nova Iorque – *New York Stock Exchange* (NYSE). Para se ter uma ideia, a

Corretora Nomura, em 1986, contava com capital líquido de mais de USD 10 bilhões – i.e. montante superior aos das corretoras estadunidenses Salomon Brothers, Merrill Lynch e Shearson Lehman somados –, foi a primeira japonesa a operar na Bolsa de Valores de Londres – *London Stock Exchange* (LSE) – e era referência nas negociações de títulos do Tesouro dos EUA. Existia espaço também para pequenas/médias corretoras, muitas das quais faziam parte das *Big Four* ou se vinculavam a bancos; em 1986, havia 83 corretoras menores na Bolsa de Valores de Tóquio – *Tokyo Stock Exchange* (TSE). Várias corretoras estrangeiras de peso – como a Merrill Lynch e a Salomon Brothers – entraram no mercado japonês no final da década de 1980. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 209-211).

Quanto às seguradoras japonesas, sua maior presença internacional foi conquistada no final dos anos 1980, depois de o setor se desenvolver exitosamente no mercado doméstico: seguros de vida eram contratados por mais de 90% da população do país, e os valores por pessoa eram 50% maiores – pelo menos – se comparados aos dos EUA. Os japoneses viam os seguros como um tipo de investimento, conduzindo ações de seguradoras a crescerem mais de 20% em médias anuais e a alcançarem, em 1988, aproximadamente USD 694 bilhões. A Nippon Life Insurance Company chegou a ser, em 1989, a maior detentora individual de papéis do Tesouro dos EUA e a maior seguradora do mundo. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 211-212).

As oito bolsas de valores do Japão foram no mesmo sentido: a de Tóquio – a que concentrava as atividades no país –, em 1988, alcançou a liderança mundial em valores somados de capitalização e de ações em circulação, e a de Osaca – *Osaka Stock Exchange* (OSE) – era a terceira do mundo, atrás apenas das de Nova Iorque e Tóquio. A de Tóquio representava, em 1988, 83% do mercado acionário e, em 1986, em torno de 80% de todas as 1.848 empresas listadas no país. Essa expansão impressionante se deveu, entre outros fatores: (i) ao uso dos mercados de capitais por grandes empresas como meio de financiamento, algo que tradicionalmente era feito via empréstimos bancários; e (ii) à abertura para corretoras estrangeiras, as quais eram 16 em 1988. O Índice Nikkei (*Nikkei Stock Average*) foi de 6.850 pontos em 1982 para próximo de 39.000 em 1990, e o volume de operações na Bolsa de Tóquio aumentou 250% em apenas seis meses de 1986. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 211-212).

Gráfico 7 – Volume de ações, % do PIB (EUA, Japão e membros OCDE, 1975-1991)



Fonte: FEDERAÇÃO MUNDIAL DE BOLSAS DE VALORES, n.d.

3 CULTURA EMPRESARIAL

O interesse dos EUA quanto às técnicas gerenciais japonesas se fortalecia na medida em que o Japão crescia, sobretudo nos anos 1980; o foco dos estudos estava nos procedimentos e nas medidas de sucesso que as empresas japonesas adotavam, com vistas à sua reprodução nas empresas estadunidenses. Verificava-se um esforço de revigorar rapidamente os negócios decadentes dos EUA, mas sem considerar as profundas diferenças culturais entre os países; essa literatura frequentemente ignorava o elemento cultural e valorizava, por outro lado, generalizações pouco úteis. Na análise, por exemplo, do *Just-in-Time* (JIT), do Controle de Qualidade Total – *Total Quality Control* (TQC) – e das práticas participativas de Administração de Empresas, o foco eram os resultados da empresa; poucos trabalhos enfatizavam a necessidade de um mergulho na cultura japonesa, apesar de o estrangeiro (*gaijin*) ter enormes dificuldades em entendê-la. Estudar somente o idioma ou a filosofia “zen” seria insuficiente. (FORD; HONEYCUTT JR., 1992, p. 27-28).

Peters e Waterman Jr. investigaram como 43 empresas estadunidenses de sucesso mantiveram esta condição. Curiosamente, todas elas eram brilhantes em fazer o básico (*brilliant on the basics*), demonstrando: (i) proximidade com os clientes via confiança e qualidade; (ii) tolerância ao fracasso e abertura a experimentações; (iii) pessoal produtivo; (iv) incentivo à inovação e à autonomia para novas ideias; (v) alta especialização do colaborador; (vi) valorização de lideranças práticas e de resultados; (vii) coexistência de centralidade diretiva e autonomia pessoal; e (viii) equipes pequenas e estrutura simples. Esses atributos foram largamente adotados nos EUA, inclusive na American Telephone and Telegraph Company (AT&T) e no First National City Bank of New York (Citibank). (COSIER; DALTON, 1986, p. 64; PETERS; WATERMAN JR., 1982).

Dois caminhos eram possíveis para as empresas estadunidenses: retomar firmemente as características basilares pontuadas por Peters e Waterman ou adotar as técnicas gerenciais japonesas. Os EUA desejavam modelos aperfeiçoados de gestão para lidar com a competitividade nos níveis nacional e internacional; os lucros de suas empresas vinham diminuindo, levando a contenções de gastos, impactos trabalhistas – cortes em remuneração e dispensa de pessoal – e perda de capacidade de investimento. Instalava-se um ciclo vicioso impedindo recapitalizações, elevação de eficiência e uso apropriado das inovações tecnológicas; não havia uma queda na demanda mundial, mas uma flagrante incapacidade de

produzir a contento, com rapidez e excelência. (COSIER; DALTON, 1986, p. 63; PASCARELLA, 1981, p. 51).

O linguista Toshio Ishiwata conduziu uma pesquisa em que perguntou a 3.600 japoneses qual era a palavra favorita deles; as três mais citadas foram “persistência”, “esforço” e “obrigado”. Ele, fazendo a mesma pergunta a 400 executivos europeus, obteve sobretudo as palavras “família”, “amor” e “diversão”. Com resultados tão distintos, ficava evidente que as empresas japonesas operavam em outro ritmo: essa persistência obstinada já estava culturalmente introjetada, absorvida como valor moral, e ninguém precisava ser convencido de que ela era relevante nas tarefas ou nos negócios. As empresas ocidentais, para enfrentar as japonesas – especialmente se estivessem entrando no mercado japonês –, precisavam no mínimo demonstrar alguma resiliência – evitar o imediatismo – e adotar uma certa humildade quanto a grandes feitos – a autoconfiança exagerada tende a afastar o espírito de persistência. (TURPIN, 1992, p. 51-52).

As visões estadunidenses e europeias de mundo contrastam muito com as orientais, as quais têm em sua base, por exemplo, Taoísmo, Budismo, Xintoísmo e Confucionismo. A racionalidade da Grécia Antiga moldou o espírito ocidental e está na fundação de seu pioneirismo tecnológico; foi natural pensar há pelo menos dois séculos que tal domínio da razão devesse ser adotado por todo o mundo. A importação ampla de tecnologias impactou profundamente as estruturas socioculturais de diversas regiões, sobretudo nos grupos mais jovens e abastados delas. De todo modo, muito das religiões/filosofias tradicionais asiáticas sobreviveu e – até mesmo – potencializou as influências orientais: v.g. alguns aspectos gerenciais/organizacionais de empresas japonesas vinham não das doutrinas ocidentais, mas de atitudes e valores do próprio Zen Budismo enraizado no Oriente. E é curioso notar que muitas empresas japonesas venciam concorrentes estadunidenses dentro dos EUA, utilizando mão de obra dos EUA. (PASCALE; ATHOS, 1981; WEISS, 1985, p. 203-207).

3.1 TRAÇOS CULTURAIS DA SOCIEDADE

Para Hoebel, cultura é a soma dos comportamentos apreendidos que são compartilhados e expressos pelos membros de uma dada sociedade. Kroeber e Kluckhohn,

analisando mais de 160 definições para cultura, colocam que ela pode ter os seguintes traços: (i) é um conhecimento passível de ser informado; (ii) congrega tudo que diferencia humanos de outros seres; ou (iii) é o conjunto de acontecimentos históricos da vida social humana. Quanto ao aspecto adquirido ou herdado, Terpstra afirma que qualquer cultura pode ser aprendida, sendo determinante para tal o ambiente; e essa discussão para os negócios é relevante porque a cultura engloba tudo o que é feito, falado ou pensado por um grupo. Cundiff e Hilger dizem que a cultura impacta no andamento dos negócios – nacionais e internacionais –, no comportamento em relação a produtos, colegas e ideias estrangeiros, bem como na proteção/independência de identidades nacionais. Para Czinkota e Ronkainen, toda pessoa é aculturada segundo um contexto, que a indica noções próprias de certo e errado. (CUNDIFF; HILGER, 1988; CZINKOTA; RONKAINEN, 1988; FORD; HONEYCUTT JR., 1992, p. 28; HOEBEL, 1960; KROEBER; KLUCKHOHN, 1963; TERPSTRA, 1983).

A cultura é indispensável para se entender o desenvolvimento de um país, e adotar elementos de uma cultura estrangeira pode alavancá-lo; as mentalidades orientais e ocidentais pareciam se estimular mutuamente, como se uma visão mais ampla de mundo se forjasse, integrando conhecimentos tradicionais/intuitivos e científicos/racionais. A simples ideia oriental de dar menos peso ao indivíduo e mais ao coletivo já contribuiu na redução de conflitos e estresses no ambiente corporativo; esta ideia vai contra as estratégias “agressivas” que são até estimuladas na tradição gerencial do Ocidente e pode ser acolhida – de forma velada, para evitar estranhamentos – pela empresa em iniciativas que fomentam a criatividade, reduzem o estresse, desenvolvem habilidades, etc. (PASCALE; ATHOS, 1981; WEISS, 1985, p. 203-207).

Tabela 1 – Características japonesas e suas origens

CARACTERÍSTICAS MARCANTES	ISTO PORQUE O JAPÃO:
Identidade nacional	É um arquipélago.
Senso de autossuficiência	Fechou-se ao mundo por séculos.
População praticamente homogênea	Não foi colonizado.
Precisão e determinação; conhecimento passado oral e informalmente	Possui complexa escrita, que se vale de muitas figuras.
Dependência mútua	Alimentou seu povo com o cultivo conjunto de arroz.
Busca por harmonia social, adaptabilidade e disciplina	Tem pouco espaço habitável e grande densidade populacional.
Planejamento e previsibilidade	Não conta com matérias-primas ou energias abundantes e sofre com furacões/terremotos.
Autocontrole e respeito ao coletivo; valorização do mérito; reciprocidade nas relações humanas – v.g. bondade gera gratidão	Influenciou-se por Budismo, Xintoísmo e Confucionismo.

Fonte: BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 31.

Abaixo do nível nacional de cultura, encontram-se outros níveis, como os das relações interpessoais. No Japão, a diferença entre o nível nacional e os níveis interpessoais de cultura é pequena, enquanto nos EUA – um país profundamente multiétnico, com várias e grandes comunidades – esta diferença é bem maior. Esse cenário ajuda a explicar o motivo de o Japão zelar tanto por sua herança cultural no dia a dia, sendo historicamente resistente a

aceitar, por exemplo, mulheres no ambiente de negócios. As mulheres japonesas costumam ser contratadas para desempenhar trabalhos manuais de baixa qualificação; a ascensão no mundo dos negócios é vista como inapropriada, pois elas não contariam com “credibilidade”. Essa linha preconceituosa/restritiva se espalha por todos os aspectos sociais japoneses, tornando qualquer avanço bastante lento; Jacofsky, Slocum Jr. e McQuaid (1988) verificaram que o Japão é o país “mais masculino” que eles pesquisaram. (FORD; HONEYCUTT JR., 1992, p. 29; JACOFSKY; SLOCUM JR.; MCQUAID, 1988).

Tabela 2 – Traços culturais (Ocidente e Japão)

	OCIDENTE	JAPÃO
ESPIRITUALIDADE	Cristianismo: valores morais absolutos – bem vs. mal –, salvação divina	Budismo/Xintoísmo: afastamento das ansiedades/preocupações; Confucionismo: comportamento ético
ROTINAS E OBJETIVOS	Viver para alcançar algo, atenção ao que é futuro e abstrato	Atenção a como se está vivendo, ao que é presente e tangível
HIERARQUIA	Fraca, com individualismo, bases contratuais/legais – direitos vs. deveres	Forte, com coletivismo, relações interpessoais diretas – obrigação/dependência mútua
CONTROLE SOCIAL	Confronto, normas institucionalizadas, com punições e recompensas	Informalidade, adaptação ao grupo social, sentimento de vergonha
EDUCAÇÃO E PRINCÍPIOS	Independência, consciência, liberdade e desenvolvimento pessoais	Dependência e cooperação com o coletivo, obediência e segurança

Fonte: BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 32.

3.1.1 Religiões e filosofias

A sociedade japonesa contemporânea é secular, sendo que o *wa* – conceito que envolve ordem, harmonia e desenvolvimento pessoal via cumprimento de obrigações e reciprocidade nas interações – é geralmente tomado como mais importante que qualquer filiação religiosa. Ideias acerca das naturezas humana e social remontam a tradições filosóficas e religiosas, reforçando essas práticas de harmonia – também com seres espirituais – e de ordem – cada um tem obrigações com sua comunidade/família. Na mitologia do país, os deuses agem/pensam/sentem como os humanos, e os comportamentos positivos são exaltados, destacada aqui a empatia/compaixão (*ninjo*); o que é ameaçador e antissocial, por outro lado, é condenado – v.g. ostracismo. (LONG, 1992, p. 93-96).

As tradições religiosas/filosóficas presentes na visão japonesa de mundo são bastante ecléticas, algo que não se encontra muito no Ocidente porque aqui a pessoa tende a se filiar a uma linha de pensamento – a qual define sua identidade. Os japoneses parecem ser mais pragmáticos que os ocidentais, interessando-se não tanto por procedimentos/técnicas, mas sim pelos resultados; o japonês admite mais facilmente atacar um problema por diferentes ângulos: v.g. uma doença tratada, ao mesmo tempo, com remédios, terapias alternativas e orações. Um ocidental, porém, escolheria uma única forma de lidar com a doença, sob pena de se sentir contraditório. Em resumo: (i) o Xintoísmo – nativo do Japão – é a base; (ii) o Confucionismo – chinês – oferece as ideias de lealdade/hierarquia e de que o Imperador é divino; (iii) o Taoísmo – também chinês – enfatiza a busca por ordem; (iv) o Budismo incentivou a contemplação; e (v) o Cristianismo – bem discreto no país – levou modelos ocidentais de reforma e justiça. (LONG, 1992, p. 99-100).

Na Restauração Meiji, o Xintoísmo retomou pelo menos parte do espaço político que tinha um milênio antes, instituindo representantes que tinham até mais respaldo que órgãos laicos; temas como a ancestralidade divina do Imperador e a “real essência” nacional japonesa (*kokutai*) da Escola de Mito – linha doutrinária nacionalista surgida no Domínio de Mito, na nomenclatura feudal – voltaram a ter destaque na rotina do país. Os templos xintoístas se vincularam em 1877 à estrutura ministerial do Governo, deixaram de se submeter ao Budismo e retomaram suas propriedades. De todo modo, o Confucionismo preservou sua importância, e o Cristianismo foi legalizado nessa época. (WORDEN, 1992, p. 37-39).

3.1.1.1 Xintoísmo

O Xintoísmo se refere ao “caminho dos deuses” e congrega várias práticas/crenças desenvolvidas desde os primórdios do país. Essa visão é panteísta, ou seja, identifica as divindades com o conjunto de elementos que compõe o universo; um *kami* é uma divindade/espírito com dado poder que habita árvores, pedras, montanhas, etc. e pode proteger dadas localidades – uma pessoa quando morre vira um *kami*. Admite-se que o mundo está repleto de elementos profanos/impuros – como a morte –, os quais devem ser afastados por purificações físicas e mentais usando, por exemplo, sal e água. As histórias do Xintoísmo envolvem as personalidades/atividades dessas divindades, a criação do mundo e o caráter divino da Família Imperial Japonesa. Nos séculos V e VI, Budismo e Confucionismo passaram a influenciar o Xintoísmo, o qual incorporou, por exemplo, o culto aos antepassados. Ao longo dos tempos, o Xintoísmo foi perdendo espaço – inclusive dentro da nobreza – para o Budismo, mas não houve exatamente uma competição entre eles porque muitas pessoas acabaram se filiando a ambos, em uma espécie de sincretismo. Foi no século XVII que o Xintoísmo original começou a ser resgatado, abandonando as influências budistas e aprofundando o nacionalismo, a ponto de ser religião de Estado da Restauração Meiji à derrota na Segunda Guerra Mundial – quando o Imperador perdeu seu status de divindade. De toda forma, o Xintoísmo seguiu praticado em templos e sobretudo em casas, como parte da identidade japonesa; no final dos anos 1980, havia em torno de 95 milhões de devotos xintoístas – sendo que a população total era de algo como 123 milhões –, mais de 102 mil sacerdotes e de 81 mil templos no país. (LONG, 1992, p. 100-101).

3.1.1.2 Budismo

O Budismo, por sua vez, surgiu na Índia e foi levado no século VI ao Japão a partir das práticas coreanas e chinesas, destacando-se as ideias de carma e reencarnação. As elites do país foram os primeiros grupos a se abrirem ao Budismo, o que as levou a incentivar as artes e os templos relacionados a tal fé. Os Períodos Heian (794-1185) e Kamakura (1185-1333) viram os ritos da Escola Ortodoxa (*Nichiren Shoshu*) e da Terra Pura (*Jodo Shinshu*) se espalharem pela sociedade, enfatizando a salvação em um mundo que virá; o Zen Budismo,

valorizando o estilo austero de vida e a meditação, ganhou muitos adeptos principalmente entre os *samurais* – o que reforçou a vinculação do Budismo ao poder. O Budismo no Japão teve um impacto parecido ao do Cristianismo Protestante na Europa, já que incentivava a dedicação ao trabalho, dando sustentação aos esforços coletivos na direção do desenvolvimento industrial. Há ramos do Budismo que não requerem a seus fiéis que visitem regularmente seus templos, mas eram mais de 35 milhões de praticantes – apenas da linha *Nichiren*, a mais popular –, de 274 mil sacerdotes e de 77 mil templos no país aos fins da década de 1980. Como no Xintoísmo, o filho de um sacerdote pode herdar a responsabilidade de manter as atividades do templo em que seu pai atuava, aspecto que evita o desuso de tais religiões. (BELLAH, 1957; LONG, 1992, p. 101-104).

3.1.1.3 Confucionismo e Taoísmo

O Confucionismo não é praticado no senso comum de religião, mas prescreve comportamentos tidos como adequados especialmente nos âmbitos familiares e sociais. Os ensinamentos do filósofo chinês Confúcio (Kongfuzi, Kongzi) no século V a.C. foram compilados e aconselhavam, por exemplo, que: (i) Governos deveriam ser “morais”, ou seja, formalmente burocráticos e benevolentes nas suas atuações; (ii) sociedades deveriam ter hierarquias, em que cada pessoa ocuparia um lugar determinado para se viabilizarem cotidianos harmônicos e a lealdade ao país; e (iii) famílias e pessoas deveriam ser piedosas. Já o Neoconfucionismo teve como um de seus maiores expoentes Zhu Xi – vivido no século XII – e foi nada mais que uma tentativa de resgate do Confucionismo, agora aliado a princípios metafísicos de Taoísmo e Budismo. No Japão, essas ideias ganharam muito espaço no Período Tokugawa, destacando que responsabilidade social e estabilidade familiar são obrigações humanas. (LONG, 1992, p. 104-106).

O Confucionismo é uma das bases para o apreço japonês à ordem; curiosamente, quando de sua adoção, no século VI, a sociedade japonesa se tornou estratificada. Essa linha religiosa/filosófica fala que a harmonia entre o natural, o divino e o humano pode ser alcançada se cada pessoa entender/aceitar seu lugar no todo, seu papel a cumprir; famílias e reinos seriam felizes e estáveis desta forma. Logo, o Confucionismo naturaliza hierarquias, interações baseadas em posições sociais como gênero, idade, cargo e

escolaridade. Isso é marcante a ponto de um japonês evitar contato com pessoas desconhecidas por não saber como tratá-las, explicando-se a frequente troca de cartões de visita no país; os estadunidenses se esforçam para minimizar as diferenças entre posições sociais, mas os japoneses esperam que uma pessoa se comporte – inclusive na escolha das palavras – conforme sua posição. (LONG, 1992, p. 96-99; MOERAN, 1984; REISCHAUER, 1988). O Confucionismo é também base para os estreitos laços público-privados – tendo prevalência neste caso o elemento da lealdade sobre o da benevolência –, em que o Governo é um guia para as empresas, e o país, como uma família; assim sendo, as empresas japonesas não operam somente para alcançar os maiores lucros, mas também para agregar ao bem-estar do país. Cada japonês é instado a ofertar seu máximo esforço para tornar o Japão uma potência e evitar desconfianças/animosidades no cotidiano social. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 204-206).

E o Taoísmo – levado também da China – influenciou o Japão, por exemplo, com seu Calendário Lunar, com sua Medicina tradicional e com seus rituais xamânicos. Ele se associou muito bem ao Zen Budismo, pois ambos praticam harmonia com a natureza, esvaziamento da mente, rejeição à discriminação, etc. (LONG, 1992, p. 106).

3.1.2 Mentalidade e valores

O senso de obrigação que uma pessoa possui com quem a ajudou (*giri*) a conduz a retribuir, e a pessoa retribuída pode, então, pedir um favor à primeira; esta lógica – multiplicada por toda a sociedade japonesa – acaba formando uma complexa rede de obrigações/favores, reafirmando-se cotidianos de interdependências. As pessoas têm o dever de se afastar dos seus desejos para cumprir suas obrigações, algo que naturalmente provoca dilemas e sofrimentos; de toda forma, as hierarquias sociais são atenuadas pela já mencionada compaixão. No país, a individualidade – i.e. o conjunto de aspectos que distingue uma pessoa – pode ser admirada como uma obra de Arte, mas o individualismo – tido como egoísmo, no sentido contrário à empatia – é fortemente rejeitado. Um problema aqui é que questões psicossomáticas podem ser vistas como individualismo/egoísmo, quando uma criança, por exemplo, rejeita ir à escola alegando dores no estômago, sendo que a origem disto é o medo de fracassar nos estudos. Enquanto a individualidade dos estadunidenses – e talvez de todos

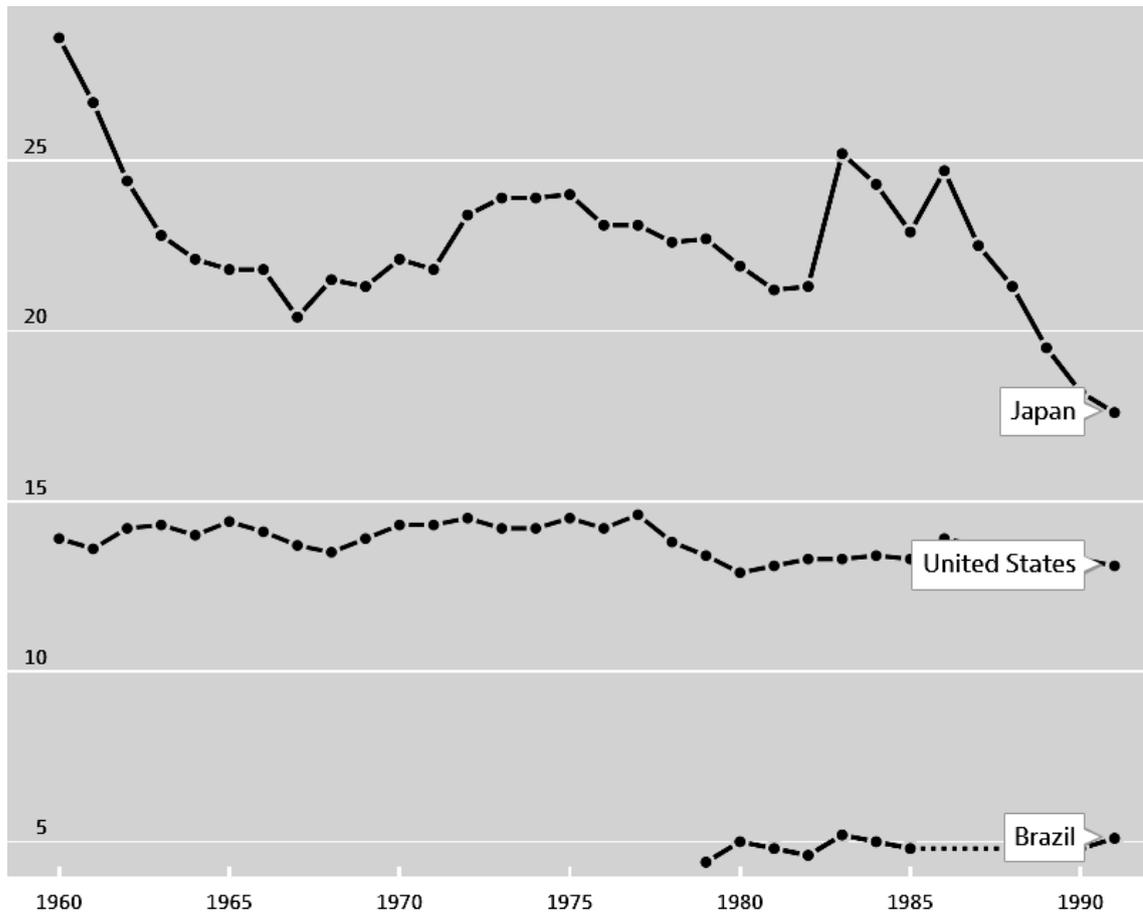
os ocidentais – se mostra na presença marcante, na afirmação da personalidade, a dos japoneses se define na relação com o coletivo, orgulhando-se de agir com disciplina, superar dificuldades, domar impulsos e buscar excelência; daí o individual ser tão vinculado ao coletivo. (LONG, 1992, p. 96-99; MOERAN, 1984; REISCHAUER, 1988).

3.1.2.1 Individualidade

Não há sociedade que suporte por muito tempo comportamentos antissociais reiterados, mas a peculiaridade japonesa é a ênfase na harmonia social sem se valer necessariamente de aspectos religiosos. As crianças são expostas a essas ideias desde os primeiros anos de vida, de modo a reconhecer a interdependência que se inicia na família e se espalha para escola, bairro, trabalho, comunidade, etc. Problemas podem surgir quando se percebe a obrigação social como excessivamente onerosa, mas o japonês tende a não explicitar seus confrontos/competições com outras pessoas; afinal, o autocontrole vem nessa esteira, e o orgulho de contribuir, de se dedicar ao coletivo é visível. (LONG, 1992, p. 93-96).

Um japonês, desde seu nascimento, é tratado como uma pessoa autônoma pela sociedade, mas nele se introjeta ao mesmo tempo o senso de interdependência, que existe tanto em círculos menores – como família e vizinhança – quanto em mais amplos – v.g. ambientes de estudo e trabalho –; formas de socialização acabam sendo ensinadas/incentivadas não somente na adolescência, mas em várias etapas da vida. Esse comportamento traz a percepção de que os japoneses não conseguem definir suas individualidades sem se remeter ao coletivo; as peculiaridades do “eu” – emoções, desejos – são toleradas e até admiradas desde que elas não prejudiquem os deveres – muitas vezes contrários às suas vontades – que eles possuem com a sociedade. A pessoa se coloca em uma dada situação da vida, obedecendo esse raciocínio, depois de avaliar qual o lugar dela no grupo em questão; uma consequência negativa dessa rigidez é a pessoa ter de lidar sozinha com seus problemas emocionais/psicológicos – índices elevados de doenças psicossomáticas, alcoolismo, escapismo, autoisolamento, suicídio, etc. (LONG, 1992, p. 93-96, 110-115).

Gráfico 8 – Taxas de suicídio por 100 mil pessoas (Brasil, EUA e Japão, 1960-1991)



Fonte: ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, n.d.

3.1.2.2 Coletividade

Um aspecto marcante é como um japonês se relaciona com grupos dos quais ele já é membro – “de dentro” (*uchi*), v.g. empresa, vizinhança, família e o próprio Japão – e com aqueles de que ele não participa – “de fora” (*soto*). Quando ele se apresenta em um contexto de trabalho no Japão, salienta que é colaborador de uma empresa, por exemplo; se ele, neste mesmo contexto, não gosta da atitude de um colega estrangeiro, deixa claro que é japonês; em uma confraternização familiar da empresa em que trabalha com seus compatriotas, ele reforça a história/importância da família dele. (LONG, 1992, p. 110-115).

As decisões de um grupo são frequentemente tomadas depois que todos nele se manifestam, algo que facilita sua implementação e reforça o senso de identidade – este que é um elemento essencial quando, por exemplo, um grupo concorre com outro em ambientes acadêmicos/profissionais. Participar de um *happy hour* no Japão, além dos contatos e do bem-estar que oferece, é uma indicação não verbal de que a pessoa é fiel àquele grupo específico do trabalho – não a outros grupos –; esta mesma dedicação vale para outros grupos de trato cotidiano, como família, vizinhança e comunidade. Aliás, uma pessoa costuma iniciar a relação com um grupo quando um conhecido dela – amigo, parente, colega – atua como um *nakodo*, i.e. faz a intermediação para tal. Ter um *nakodo* pode ser fundamental até em casamentos, pois ele relata as características e os planos do futuro cônjuge à família do outro – e vice-versa –, facilitando o diálogo entre todos. Se participar de um grupo, por um lado, gera enorme satisfação, por outro, pode levar a uma série de tensões: a harmonia tão desejada pode não existir, muito por causa do espírito competitivo do japonês; um terceiro equidistante pode intervir nos conflitos que emergem, mas eles podem permanecer latentes por muito tempo – considerando que o japonês evitar se expor. (LONG, 1992, p. 93-96).

Em seu bairro, o japonês não é obrigado a ajudar em atividades conjuntas – preparação de festivais, embelezamento de ruas, prevenção de incêndios –, mas é altamente recomendável que ele o faça porque a reputação de sua família pode ser abalada e, assim, suas oportunidades de casamento e de trabalho podem ser afetadas. Ou seja, se uma pessoa se candidata a uma vaga de emprego, a empresa pode investigar o histórico da família dela – e isto pode envolver conversas da empresa com os vizinhos dela. Principalmente em zonas residenciais, existe muita união entre vizinhos, que tendem a prestigiar uns aos outros em termos profissionais, mantendo referências como “médico do bairro”, “comerciante do bairro”, “mecânico do bairro” – que, por sua vez, se engajam nos assuntos locais para manter suas clientela. (LONG, 1992, p. 110-115).

3.2 GESTÃO E TÉCNICAS GERENCIAIS

A explicação mais comum para o crescimento japonês era que seu povo possuía formas peculiares de fazer negócios, as quais poderiam ser notadas nas suas práticas corporativas, por fatores estruturais e – curiosamente – devido à sorte, ao acaso. As boas

práticas nos negócios seriam, por exemplo, o Sistema *Ringi* de tomada de decisão – que busca propiciar maior comunicação de subordinados para superiores e o estabelecimento de consensos depois da participação de todos os colaboradores –, os Círculos de Qualidade e as avaliações sistemáticas. Isso fazia com que os japoneses demorassem a tomar decisões, mas fossem rápidos na realização dos planos traçados porque o engajamento dos colaboradores ocorria já durante a elaboração das decisões. Essa valorização do coletivo, aliada ao emprego vitalício, ao rodízio em setores/funções internos (*job rotation*) e ao ótimo treinamento, dava as condições para que o colaborador japonês fosse altamente confiável para a empresa; não à toa o Japão levava vantagem em eficiência produtiva, controle de custos e qualidade/design de produtos. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 3-4).

3.2.1 Comportamentos valorizados

Os japoneses não separam as esferas pessoal e profissional, de forma que um problema dentro da empresa em que trabalham se torna também um problema na vida que possuem fora dela; a excelência deve se desenvolver no coletivo e no individual, sendo o líder alguém que está inserido neste esforço conjunto. No imaginário ocidental, o líder é uma figura que atua sozinha, com capacidades diferenciadas de tomar decisões após avaliar criteriosamente todos os cenários. Lidando melhor com as incertezas, os japoneses “escolhem” como fazer algo, enquanto os ocidentais – pelo menos creem que – “decidem”, tentando encerrar qualquer dúvida e controlar o destino das coisas. Hall, pesquisando negócios estadunidenses, observou que, quanto melhores as habilidades interpessoais de um colaborador, mais competente ele era aos olhos de seu chefe; o patamar ótimo é integrar necessidades pessoais e metas produtivas, valorizando-as igualmente. A empresa japonesa se move como uma família, por valores compartilhados entre todos os seus colaboradores, de modo que eficiência, metas e qualidade produtivas – absolutamente impessoais – não são os únicos elementos a serem perseguidos. Nos EUA, os japoneses chegavam a investir, em média, mais que o triplo em socialização e atividades recreativas que os estadunidenses; isto propiciava um contato muito mais natural entre trabalhadores e seus supervisores e, assim, um ambiente de cooperação entre todos. (HALL, 1976, p. 52; MINTZBERG, 1975, p. 49; PASCALE, 1978; PASCALE; MAGUIRE, 1977; SAYLES, 1964, p. 41-45).

A Administração japonesa utiliza o par “em público” (*omote*) – correspondendo mais ou menos ao termo *de jure*, a como algo se formaliza – e “em particular” (*ura*) – *de facto*, sobre como algo efetivamente acontece. A cultura japonesa deixa o *omote* em segundo plano, mas a ocidental pede “pompas e circunstâncias”. A própria informalidade do cotidiano pode ajeitar situações, e os anúncios formais da direção podem vir apenas para confirmar o que já se via na prática. Exemplo: em vez de um gestor publicizar seu interesse em reorganizar as funções de seus colaboradores, ele pode alterar paulatinamente as atividades de cada um deles e, quando a mudança estivesse quase consolidada no próprio dia a dia, anunciar a reorganização para toda a empresa. As pessoas costumam reagir mal a mudanças bruscas e, então, introjetar uma resistência silenciosa a elas, a qual pode durar bastante e dificultar a implementação das novas medidas; o executivo japonês aposta na mudança como processo, não se indigna com os obstáculos – mas os aceita com paciência. (PASCALE, 1978).

3.2.1.1 Esforço

No Japão, a dedicação ao trabalho está ligada também aos elevados custos de vida, dando tons dramáticos de “luta por sobrevivência” – algo que soa estranho para um país desenvolvido. De fato, os aumentos nas remunerações ocorrem por muito tempo apenas para repor o poder de compra corroído pela inflação. Quando os japoneses se perguntam se todo esse esforço vale a pena, eles reiteram sua paciência/esperança em tempos melhores; a espiritualidade está na base deste comportamento e fundamenta o próprio desenvolvimento do país. As empresas japonesas usavam elementos religiosos para motivar seus colaboradores, os quais viam suas atividades como expressão do avanço da humanidade, de missão no mundo. A rígida hierarquia social se reflete nas relações interpessoais: aqueles que são vistos como “superiores” – v.g. pais, maridos, gestores e idosos – demonstram amor, cuidado, justiça aos que estão em níveis “inferiores” – v.g. filhos, esposas, trabalhadores e jovens –, os quais reagem com respeito, lealdade, obediência. Cada pessoa sabe seu lugar na sociedade e se lembra dele nas interações que travam cotidianamente; as educações adquiridas em casa e na escola introjetam e reforçam esta noção no indivíduo. Outro ponto é a busca pelo sucesso profissional desde o início da trajetória escolar, visando à melhor formação intelectual e, assim, aos cargos mais altos. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 31-32). As pessoas no

Japão são, em geral, muito comprometidas com os êxitos tanto particulares quanto nacionais, com a ética no trabalho e com o desenvolvimento econômico – a ponto de aceitarem atrasos nas suas gratificações. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4).

3.2.1.2 Motivação

Os colaboradores se motivavam no dia a dia por uma certa doutrinação – apelo ao psicológico/emocional – e pelo incentivo à participação, em que os Círculos de Qualidade eram exemplos marcantes. Candidatos a vagas passavam por processos seletivos, sendo um dos critérios de escolha a motivação de cada um, e as atividades de supervisores e gestores eram parcialmente avaliadas segundo o engajamento de seus subordinados. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 25-26). Para motivar seus colaboradores, empresas japonesas usavam frases chamativas: “Vamos cercar a Caterpillar!” na Komatsu, “Vamos vencer a Xerox!” na Canon, “Vença a Matsushita [Panasonic] de qualquer forma!” na Sony, “Vamos matar a Procter & Gamble!” na Kao. (TURPIN, 1992, p. 51-52).

3.2.1.3 Diálogo

Em termos de comunicação e de tomada de decisões, as empresas japonesas propiciavam diálogos mais intensos de baixo para cima (*bottom-up*), maior integração entre as distintas áreas internas e a valorização de estilos consensuais/participativos. O resultado natural eram decisões e comunicações mais eficazes. Pascale, após numerosas entrevistas e reuniões com executivos, percebeu que a gestão de linha japonesa – no Japão e nos EUA – não era tão diferente da gestão tradicional estadunidense como se podia imaginar. Os elementos que realmente chamaram a atenção dele entre os japoneses foram dois: (i) fluxo muito mais intenso – o triplo – da comunicação dos subordinados aos seus superiores; e (ii) decisões substancialmente mais efetivas, melhor implementadas. Era difícil apontar como cada situação específica ocorria no cotidiano de cada empresa, mas o que executivos falavam era que o envolvimento coletivo – de todos os colaboradores, em todas as funções – trazia um sentido geral de pertencimento/engajamento na empresa; inclusive, todos iam adquirindo

habilidades de gestão no cotidiano, o que melhorava a qualidade do serviço. Não se tratava, portanto, de colocar dados em planilhas, encadear deduções ou elaborar raciocínios sofisticados, mas de se voltar à dimensão das relações humanas, ao debate acerca de problemas concretos; havia uma espécie de “fator zen” implícito nisso, não racionalizável ou palpável. A visão japonesa da vida e do mundo parece ter se moldado muito em pequenos discernimentos sobre questões profundas (*insights*), algo que os ocidentais têm muita dificuldade em alcançar. (PASCALE, 1978; PASCALE, 1978).

3.2.1.4 Ambiguidade

A ambiguidade nos meios profissionais é tomada, em geral, como negativa pelos ocidentais, sendo especificidade, racionalidade, firmeza, etc. os padrões a serem seguidos. Entretanto, a ambiguidade é uma proteção muito útil para o desconhecido, o qual pode levar a transformações importantes; isto não significa que ser decidido, explícito, assertivo seja um demérito – muito pelo contrário –, mas seria útil valorizar mais o que é incerto, o que gera dúvida. Tomar decisões pode aplacar ansiedades e simplificar cenários, mas também pode desconsiderar alguns fatores implícitos. Por exemplo, juntar seções de planejamento e de produção em uma empresa pode gerar conflitos interpessoais; mais perspicaz seria o gestor, em um primeiro momento, refletir qual a melhor forma de proceder. Com mais informações/ideias/tempo, esse gestor consegue avançar passo a passo, reavaliar atitudes, fomentar novas soluções; o foco deve estar no proceder, não no decidir, ainda mais se a situação envolve diferentes grupos, em diferentes cargos, com interesses diferentes – via sindicatos ou não –, em que não se tem comando total. A ambiguidade na incerteza ajuda a legitimar as ações do gestor, tirando o peso “científico” na tomada de decisões e trazendo a ideia de “Artes da Administração”. Escolher corretamente as palavras, navegar entre o específico e o geral, criticar com equilíbrio o trabalho de cada colaborador, ampliar/limitar o diálogo em grupos: tudo isso contribui para manter o bom funcionamento da empresa e menos tem a ver com Ciência. Nos ambientes ocidentais, encarar a verdade nua e crua é um ato valorizado, e o bom administrador acabava sendo quem era rigoroso nas avaliações das equipes. O ponto ótimo seria algo como o meio do caminho, de forma a levar em conta as vulnerabilidades emocionais dos seres humanos; a título de ilustração, a Associação Estadunidense de Gestão – *American Management Association* (AMA) – apontava que

respeito próprio e honra importavam muito para mais de dois terços em um grupo de entrevistados. (GIBNEY, 1975, p. 33; PASCALE, 1978; PRESTON; JILLSON, 1975).

3.2.1.5 Reconhecimento

As formas ocidentais de premiar um colaborador são o trio remuneração, promoção e reconhecimento, sendo que as duas primeiras são naturalmente ofertadas depois de meses/anos de bom trabalho; somente o reconhecimento pode ser estimulado diariamente e é o que, em geral, um colaborador espera ter na sua rotina. A AMA apresentou que 49% de seus entrevistados tomavam o reconhecimento como seu principal prêmio na empresa; essa demanda por reconhecimento pode se tornar ainda maior quando um país passa por crises econômicas e, assim, as empresas não conseguem ofertar aumentos/promoções frequentes. Deve-se praticar o reconhecimento porque ele é incentivo à continuidade do trabalho eficiente, sobretudo se um colaborador é solicitado a mudar sua atuação; quanto maior o reconhecimento dado pelo executivo, maior a cooperação dos colaboradores às mudanças que ele quer realizar. Mas o reconhecimento tornado público, na frente de todos, não é a única forma: os japoneses reconhecem trabalhos muito de modo implícito, sutil, mas nem por isto imperceptível aos colaboradores. Trata-se de um reconhecimento continuado, ao longo da rotina, notado quando um superior, por exemplo, diz ter confiança em um trabalhador e o convida para a reunião de uma seção distinta – algo que parece banal para muitos gestores, mas que pode ser fundamental para o ânimo de seus subordinados. Em alguns casos, o reconhecimento implícito/sutil acaba sendo mais positivo que o expresso/público porque não dá a impressão de “missão cumprida” ao colaborador, mas o mantém engajado nas suas atividades. (PASCALE, 1978).

3.2.2 Fases de uma empresa

Estudiosos de Administração de Empresas nos EUA se dedicavam desde os anos 1950 a limitar a intuição nos negócios, de modo a consolidar uma visão científica do tema. Ao longo dos anos, contudo, gestores se tornaram reticentes quanto a essa visão e

passaram a defender que administrar um negócio é tanto uma Ciência quanto uma Arte. As diretrizes analíticas – desde os Departamentos de Recursos Humanos até os Financeiros – elevaram o nível, possibilitaram diversas vantagens/melhorias até então inimagináveis; por outro lado, pode-se dizer que as denominadas “Ciências da Administração” apenas explicitavam as boas estratégias que pessoas em cargos de gestão aplicaram historicamente de modo intuitivo. (PASCALE, 1978).

Greiner sugere que o desenvolvimento de uma empresa possui cinco etapas, quais sejam criação, direção, delegação, coordenação e colaboração. Na de criação, os gestores planejam produtos e serviços, comunicam-se informal e frequentemente em longas jornadas e dão muita atenção às avaliações dos consumidores (*feedbacks*). Essa rotina costuma gerar crises de liderança quando há um aumento de demanda/produção, já que ele força uma maior eficiência, tornando desnecessária parte da mão de obra original; os trabalhadores recém-contratados, por outro lado, podem não ter o mesmo empenho/dedicação à empresa. Na fase de direção, a mencionada crise de liderança conduz a novos gestores, que estabelecem padrões financeiros, organizacionais, de comunicação, etc. – centralizando boa parte das decisões; a crise que pode surgir aqui envolve gestores em cargos inferiores, pois eles tenderão a encarar mal esta centralização. A de delegação retoma a descentralização das atividades, fortalecendo equipes e comunicações horizontais. A etapa de coordenação se baseia em um uso mais intenso de protocolos, sistemas formais a serem apresentados pelos altos executivos; há nova centralização decisória, com junção de equipes, aumento no número de colaboradores – que terão benefícios mais sofisticados, como opções de compra de ações (*stock options*) e participação em lucros e resultados (PLR) (*profit sharing*) – e alocação criteriosa de investimentos. Essa estrutura provavelmente gerará crises de burocracia. Por fim, temos a fase de colaboração, revalorizando o trabalho coletivo e a idealização de práticas inovadoras. Outras etapas e crises podem se verificar, mas elas são difíceis de prever. (COSIER; DALTON, 1986, p. 66; GREINER, 1972, p. 41-43).

Mintzberg fala em momentos pioneiros, burocráticos, departamentais e flexíveis, e que tipos de mudanças tendem a ser mais frequentes que graus de mudanças dentro de uma empresa; aliás, este é um ponto crítico nesses modelos de evolução: a essência da empresa muda. Na mesma linha, Thain afirma que as empresas vão do pioneiro, do líder solitário (*one-man show*), passando por grupos especializados e chegando a escritórios centrais com atividades descentralizadas. Cameron e Whetten propõem a seguinte evolução: (i) criatividade e empreendimento, em que se constrói uma cultura, um ambiente de trabalho,

bem como se alocam os primeiros recursos; (ii) coletividade, em que os colaboradores da empresa se engajam por longas jornadas no trabalho em equipe, interagem em dinâmicas informais e incutem propósitos e missões, de modo a consolidar práticas internas – e a deixar um pouco de lado as contingências externas –; (iii) formalização e controle, quando se institucionalizam diretrizes, metas e procedimentos, assim como se reduzem as flexibilidades organizacionais para tornar a produção cada vez mais eficiente; e (iv) elaboração de estruturas, quando tais flexibilidades são restauradas, contribuindo para novas expansões. (CAMERON; WHETTEN, 1981, p. 527; COSIER; DALTON, 1986, p. 66-67; MINTZBERG, 1979, p. 241; THAIN, 1969, p. 34).

3.2.3 Características marcantes

Taiichi Ohno foi um dos idealizadores do Sistema Toyota de Produção – *Toyota Production System (TPS)* –, também conhecido como Toyotismo, Sistema *Just-in-Time* ou Sistema de Fabricação Enxuta – *Lean Manufacturing System*. Ohno começou a se destacar ainda quando era gestor de fábrica no início dos anos 1950, mas suas aulas para a Associação Japonesa de Gestão – *Japan Management Association (JMA)* – foram divulgadas pela primeira vez apenas em 1978; em inglês, elas apareceram mais tarde ainda, em 1986. Shigeo Shingo, outro dos pioneiros, desenvolveu a Troca Rápida de Ferramentas (TRF) e publicou seus estudos sobre a Toyota em 1978, com tradução para o inglês em 1981. Quem dava o apoio necessário a iniciativas do tipo era o então Presidente da empresa, Eiji Toyoda, neto de Sakichi Toyoda – o qual entrou para a história em 1924 inventando o Modelo G, o primeiro tear automático com troca ininterrupta de lançadeira. (HEIKO, 1989, p. 321; TOYOTA MOTOR CORPORATION, n.d.).

De fato, uma visão dos anos 1920 – Fordismo/Taylorismo – ainda balizava a atuação corporativa nos EUA: produtos melhores são mais caros, logo evite melhorar muito seus produtos. A empresa japonesa, por outro lado, oferecia conhecimentos – estatísticas, diagramas, controles, etc. – a todos os seus colaboradores para que eles detectem e solucionem eventuais defeitos. Os gestores estadunidenses eram avaliados, em geral, pelos lucros e dividendos imediatos que eles proporcionavam, enquanto os japoneses, pela expansão das empresas nos mercados em que elas atuavam – o que ajudava a reduzir os preços de seus

produtos. Além disso, existiam no Japão: (i) muitos “trabalhadores-gestores” (*management workers*), dedicados ao bem-estar dos próprios trabalhadores, em ambientes de gestão participativa, mais horizontal; e (ii) treinamentos sobre qualidade, nos próprios locais de trabalho – *on-the-job training* (OJT) – e em salas de aula, com duração média de 50 dias por ano. Essa realidade destoava da estadunidense, em que os defeitos – mais frequentes que no Japão – provocavam retrabalhos tão intensos que tomavam até 40% da capacidade produtiva, dada a enorme dificuldade, em alguns casos, de se detectar qual etapa causou estes defeitos. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 92-95; EBRAHIMPOUR, 1985, p. 423-425; FEIGENBAUM, 1982, p. 22-25; INTERNATIONAL MANAGEMENT EUROPE, 1984, p. 30-31; KRAAR, 1975, p. 116-121; NISHIYAMA, 1982, p. 37-77; TREGOE, 1983, p. 23-28).

As empresas japonesas sempre buscavam novas metas, com espírito de “persistência adaptativa”, aprimoramento contínuo (*Kaizen*) e estratégias multifacetadas. Em geral, não importavam tanto os lucros imediatos; até porque as garantias trabalhistas no Japão dificultavam mudanças corporativas bruscas, realidade que contrastava com a estadunidense. Assim, quando uma empresa japonesa se via em um mercado pouco lucrativo, a tendência era que ela continuasse investindo em tecnologias emergentes, atuando junto aos seus consumidores e avançando – mesmo que timidamente – em etapas produtivas. (TURPIN, 1992, p. 51-52). As empresas estadunidenses viam como melhor opção na concorrência com as japonesas o “bom e velho” aporte à pesquisa/desenvolvimento, mas não tanto para aperfeiçoar produtos já existentes – “imitação criativa”, fase natural do aprendizado tecnológico –, mas para permitir grandes saltos científicos – “inovação criativa”, em que é muito maior o risco de fracasso. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 11-12).

Alguns dos pilares da excelência japonesa seriam: (i) senso coletivo de responsabilidade e valores; (ii) colaboradores participam da tomada de decisão, sobretudo nos Círculos de Qualidade; (iii) controle menos explícito das etapas de produção; (iv) abordagem holística do colaborador, considerando questões pessoais e sociais; (v) metas superordenadas (*superordinate goals*), as quais balizam o trabalho em equipe; e (vi) gestores engajados na produção como um todo. Um sinal do interesse no Japão foi a existência, nos EUA de 1983, de algo como 6.300 programas inspirados nos Círculos de Qualidade japoneses. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 76; COLE, 1983; COSIER; DALTON, 1986, p. 64-65; NEAR, 1984).

Os japoneses se esforçavam para cortar/diminuir gastos, transferindo parte de sua produção – mais da metade dela, em alguns casos – para empresas “satélites” e

subcontratadas – as quais podiam prestar serviços especializados em tarefas de baixa complexidade – e eliminando componentes dispensáveis; um exemplo era a montagem de placas de circuito impresso (PCI). Essa redução de custos também se via com a contratação de mulheres e garotas para trabalhar em tempo parcial/meio período ou em caráter temporário. A confiança que os japoneses inspiravam quanto a prazo e qualidade vinha muito das longas e sólidas relações – inclusive de suporte técnico – que criavam com seus subcontratados, além da inspeção detalhada e da produtividade pelo intenso uso da automação. Eles conseguiam fabricar rapidamente novos modelos e, assim, ofertar ao consumidor uma grande variedade de produtos; isto graças à valorização de designs que facilitavam a montagem (*makability*), de produções em módulos/séries e do desenvolvimento simultâneo de produtos por equipes. Em momentos de preparação, os procedimentos são minuciosamente testados e envolvem treinamento de colaboradores, uso de mão de obra acima do necessário e análise de engenheiros. Uma única linha de montagem era frequentemente utilizada para produtos parecidos – i.e. mesmo tipo de consumidor –, os vários departamentos da empresa – vendas, planejamento, marketing, desenvolvimento, etc. – se conversavam, e a fábrica se aperfeiçoava na medida em que parte dos lucros era investido em novos equipamentos. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 25-26).

Todos os colaboradores na empresa japonesa possuíam alguma noção de todas as atividades realizadas nela, favorecendo o desenvolvimento de diferentes habilidades. Subcontratados e fornecedores adequavam suas atividades às demandas das grandes empresas, as quais se preservavam também pela grande variedade de modelos que ofereciam – *mix flexibility*, privilegiando a fabricação em lotes volumosos de produtos parecidos. Os colaboradores se dedicavam a linhas produtivas específicas, e alguns pequenos lotes podiam ser feitos nas próprias subcontratadas – que já tinham peças e conhecimento para pré-montagens. A fabricação de diferentes produtos em uma mesma linha produtiva (*mixed-model production*) era alcançada com o uso de: (i) componentes padronizados; (ii) designs baseados em módulos (*modular product design*), em que novos produtos se tornavam variações próximas de um produto-base; (iii) estações de trabalho compartimentadas; e (iv) maquinário versátil e rapidamente configurável. O desenvolvimento de um produto em uma empresa japonesa costumava ser feito em grupos separados, os quais competiam para se alcançarem os melhores resultados possíveis; com o projeto vencedor definido, todos estes grupos passavam a cooperar mutuamente para realizá-lo. Em geral, as grandes empresas testavam novidades e

se debruçavam sobre métodos/tecnologias inovadores, enquanto suas subcontratadas lidavam com aquilo que já era consagrado/familiar. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 30-31).

Listando com mais detalhes, a fábrica japonesa era diferente da estadunidense por uma série de fatores: (i) otimização de espaços e máquinas; (ii) foco nas montagens finais, não nas intermediárias; (iii) componentes/procedimentos aplicáveis a vários produtos; (iv) elevado uso de automação, principalmente nas montagens finais; (v) busca por curtos períodos de espera (*lead time*), poucas interrupções na fabricação e estoques pequenos/inexistentes (*zero inventory*); (vi) estações individualizadas de trabalho com equipamentos próprios e amplo espaço entre elas; (vii) tempos de ciclo curtos, linhas de produção longas/numerosas e tarefas feitas em pé pelos colaboradores; (viii) fluxo por lotes, em que cada linha de produção fabricava vários itens de modelos parecidos de uma vez; (ix) montagens feitas por garotas e mulheres; (x) placas e luzes que guiavam a circulação de pessoal; (xi) ocultação a características que indicavam cargos; (xii) muito pessoal atuante no “chão de fábrica”; (xiii) etapas produtivas interligadas – v.g. soldagem, teste, montagem final, empacotamento e acomodação para transporte –; (xiv) indicações/avisos sobre qualidade, produtividade, melhorias e custos; (xv) integração de processos intermediários. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 26).

Tabela 3 – Características gerenciais (Ocidente e Japão)

	OCIDENTE	JAPÃO
VIDAS PESSOAL E PROFISSIONAL	Essencialmente distintas	Fortemente integradas
PERFIL DO TRABALHADOR	Independente, questionador; participação discreta e indireta	Dependente, focado; participação engajada e direta
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM	Inexistente	Bastante pronunciada

RODÍZIO DE FUNÇÕES	Raro	Frequente
COMPETIÇÕES E RESULTADOS	Focados nos indivíduos	Focados nos grupos
FUNÇÕES E ATIVIDADES	Claramente diferenciadas, com instruções e atribuições próprias	Flexíveis e integradas ao todo da produção
DIÁLOGO	Inexistente ou fraco, verticalizado, do superior ao subordinado	Presente e estimulado, mais horizontal, incluído em projetos multidisciplinares
COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO	De curto prazo; controlador e autoritário; muda rapidamente, sobretudo nas áreas comerciais e jurídicas	De longo prazo; observador e paternalista; não tende a mudar e, se muda, cobre as áreas de produção e pesquisa
DECISÕES	Individuais	Coletivas, envolvendo debates
REMUNERAÇÕES E PROMOÇÕES	Previamente estipuladas, categorizadas	Levam em conta idade, tempo de serviço e desempenho/resultados

Fonte: BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 33.

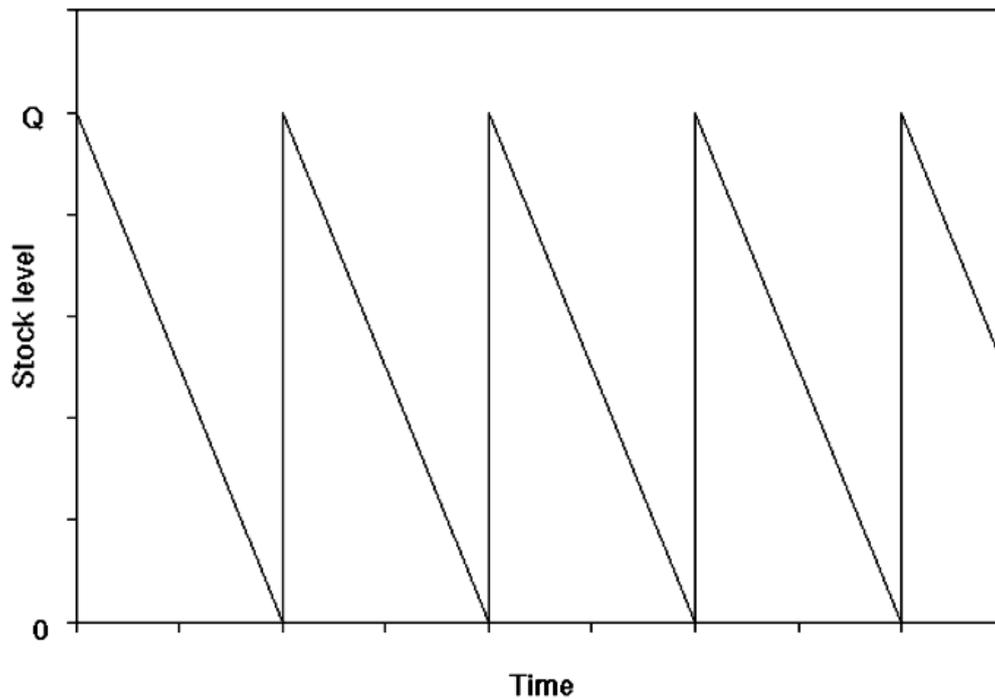
Os serviços de atendimento ao cliente de empresas japonesas eram valorizados – pelo menos – do mesmo modo que os de empresas estadunidenses, com a diferença de que os serviços japoneses eram menos demandados porque seus produtos eram melhores. Havia sinergia entre marketing e distribuição, fazendo com que cada região atendida tivesse uma rede sólida de distribuidores – com trabalhos promocionais conjuntos e comissões maiores que as dos concorrentes –, os quais ajudavam a consolidar localmente a marca. E os japoneses conseguiram criar essas redes nos EUA eliminando alguns intermediários, o que tornava o

resultado ainda mais surpreendente. (BUSINESS WEEK, 1978, p. 86; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 7-10; TOYOTA MOTOR CORPORATION, n.d; U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 1980).

3.2.3.1 *Just-in-Time*

A produção estadunidense costumava se preocupar com a quantidade, o volume, de modo a contar com grandes estoques capazes de responder às flutuações do mercado; porém, esta abordagem dificultava a detecção de erros e falhas. A linha japonesa não ignorava a importância da produção em escala, mas privilegiava uma produção estável que ajudava a eliminar esses grandes estoques. Com isso, as falhas se tornavam mais facilmente detectáveis – e solucionáveis – pelos controles de qualidade; o *Just-in-Time*, reduzindo a produção contínua, estava em linha com essa ideia. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 92-95; EBRAHIMPOUR, 1985, p. 423-425; FEIGENBAUM, 1982, p. 22-25; INTERNATIONAL MANAGEMENT EUROPE, 1984, p. 30-31; KRAAR, 1975, p. 116-121; NISHIYAMA, 1982, p. 37-77; TREGOE, 1983, p. 23-28).

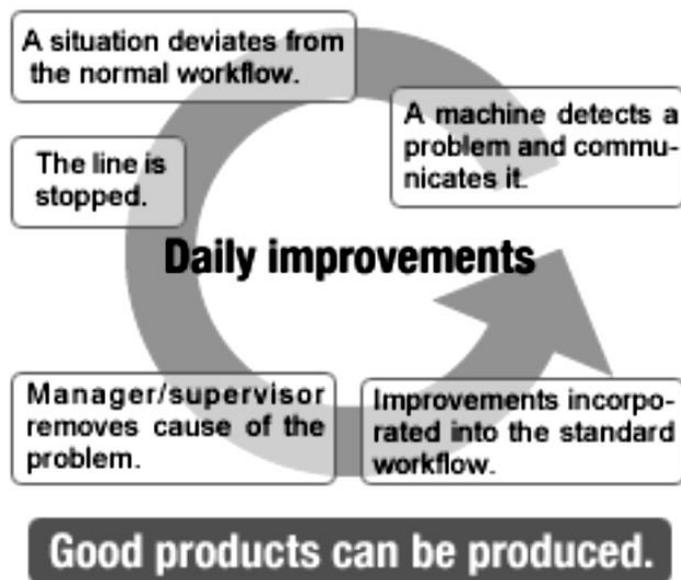
O *Just-in-Time* possuía diversas técnicas: (i) produção puxada, voltada à demanda (*pull system*); (ii) redução do tempo de espera; (iii) alta rotatividade, com poucos/sem estoques; (iv) locais para armazenamento temporário de materiais; (v) uso de recipientes específicos (*designated containers*) para cada tipo de componente; (vi) limpeza e organização dos locais de trabalho; e (vii) sinalização bem visível. A produção puxada determinava que se fizesse tão somente a quantidade demandada pelo mercado; isto levava a uma enorme coordenação, significando que o número de pedidos vinculava as montagens final e intermediárias, a fabricação de peças, as entregas de matérias-primas, etc. Além disso, o tempo entre esses processos e o armazenamento de materiais deveriam ser minimizados. (HEIKO, 1989, p. 319-320).

Gráfico 9 – Níveis de estoque ao longo do tempo, *Just-in-Time*

Fonte: BEASLEY, n.d.

3.2.3.2 Controle de Qualidade Total

O Controle de Qualidade Total teve seus fundamentos estabelecidos por Armand Feigenbaum durante os anos 1950 – curiosamente nos EUA. Esse tipo de controle era aplicado ao longo de todo o processo produtivo e foi quase que ignorado no Ocidente por muito tempo; os japoneses adaptaram com tanto sucesso as ideias do TQC que acabaram criando visões próprias acerca do tema. (EBRAHIMPOUR, 1985, p. 420-421; FEIGENBAUM, 1961; GRAYSON JR., 1982, p. 45-60; RIGGS; FELIX, 1983, p. 154, 156). O uso da automação costumava ser maior entre os japoneses, algo fundamental para evitar falhas humanas e, logo, para otimizar a eficiência – “automação com toque humano” (*Jidoka*), em que a máquina se interrompia com segurança quando um problema era detectado. (BUSINESS WEEK, 1978, p. 86; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 7-10; TOYOTA MOTOR CORPORATION, n.d.; U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 1980).

Figura 4 – Automação do tipo *Jidoka*

Fonte: TOYOTA MOTOR CORPORATION, n.d.

O Padrão Industrial Japonês – *Japan Industrial Standard (JIS)* – definia Controle de Qualidade Total como um sistema usado em serviços/bens com vistas a contemplar os consumidores deles; isto é, o foco estava em quem consome. O TQC pregava que produzir algo de qualidade era responsabilidade de todos em uma empresa – altos executivos, supervisores, trabalhadores, etc., nos diversos departamentos, nas diversas tarefas –, sendo que o aperfeiçoamento deveria ser constante, quase a ponto de se eliminar o erro/defeito. Estudiosos japoneses descobriram as ideias de Feigenbaum, logo promoveram a aplicação do sistema em empresas do país e seguiram fazendo adaptações nele. Nos EUA, o controle de qualidade costumava ser realizado em seções independentes por profissionais especializados, mas, no Japão, ele estava integrado a toda etapa produtiva – o que não impedia a existência também de seções especializadas, as quais atuavam como coordenadoras do TQC. Um ponto fundamental para o sucesso do sistema era o engajamento dos altos executivos da empresa, inclusive vistoriando *in loco* o funcionamento dele. (EBRAHIMPOUR, 1985, p. 421-422; KOGURE; AKAO, 1983, p. 25-29; SCHONBERGER, 1982; SEKIYA, 1983, p. 1-16).

Alguns princípios do TQC eram: (i) controle de cada processo como um todo; (ii) destaque aos pontos positivos; (iii) autonomia para se interromper a produção se

necessário fosse; (iv) reiteração de que os processos deveriam ser observados; (v) verificações extremamente minuciosas; (vi) eliminação de retrabalhos; e (vii) melhorias a cada projeto. Para que esses princípios fossem respeitados, havia conceitos que os integravam: (i) análise de pequenos lotes para se detectarem rapidamente possíveis imperfeições; (ii) equipes de controle de qualidade atuando para conscientizar os colaboradores; (iii) manutenções preventivas detalhadas de equipamentos, com base no histórico do uso regular e das falhas deles; (iv) operar um pouco abaixo da capacidade total para lidar com eventuais flutuações de demanda e correções de rota; e (v) cuidar da limpeza dos ambientes de trabalho. Todos esses elementos dialogavam com dados estatísticos, algo que contribuía para o TQC ser visto como algo racional, de real interesse corporativo. Empresários estadunidenses buscavam formas de lidar com tal concorrência e perceberam que melhorar a qualidade de seus próprios produtos era mais eficaz que impor/defender restrições aos produtos japoneses. (EBRAHIMPOUR, 1985, p. 422; KOBAYOSHI, 1983, p. 75-104; SCHONBERGER, 1982).

No mesmo sentido, eram aspectos proeminentes do TQC: (i) visava ao aperfeiçoamento gradual da empresa toda, envolvendo não somente os produtos a serem comercializados, mas também as etapas produtivas, a gestão/organização, os ambientes de trabalho, entre outros; (ii) servia à estratégia corporativa e pedia que sua alta administração se engajasse aplicando os padrões de qualidade em todas as atividades; (iii) baseava-se na sistemática/contínua análise das etapas produtivas e das tendências do mercado; e (iv) planejava o funcionamento de todos os departamentos e envolvia todos os seus colaboradores. Os resultados dessa técnica eram: (i) engenheiros e designers trabalhando juntos para elaborar/construir produtos melhores; (ii) poucos descartes, estoques e defeitos, máquinas operando dentro das suas capacidades, produção planejada com exatidão; (iii) colaboradores muito atentos aos erros na produção e às sugestões de melhora, estimulando-se a competição interna; (iv) inspeção minuciosa e assistência técnica; e (v) questões cotidianas decididas no próprio chão de fábrica. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 29-30).

Tabela 4 – Gestão de qualidade (EUA e Japão)

	EUA	JAPÃO
FOCO DA PRODUÇÃO	Quantidade	Qualidade
CONCEITO	Estático	Dinâmico
PARTICIPANTES	Poucas pessoas, equipes especializadas no tema	Todos os colaboradores, em todos os cargos
LIDERANÇA	Gestores do controle de qualidade	Altos executivos
DIRETRIZES E OBJETIVOS	Imprecisos, vagos	Exatos, determinados
DURAÇÃO	Curto prazo	Longo prazo, contínuo
METODOLOGIA DO TREINAMENTO	Diversas, com poucos colaboradores	No local de trabalho, com todos os colaboradores

Fonte: EBRAHIMPOUR, 1985, p. 423.

3.2.4 Recepção e legados

Apesar de as realidades do Japão serem verdadeiramente distantes, alguns elementos poderiam ser implementados no Ocidente: (i) busca por designs que facilitassem a fabricação dos produtos; (ii) especialização flexível dos colaboradores, em que o foco em uma atividade não eliminava o entendimento da produção como um todo; (iii) automação de etapas, inclusive do transporte de componentes e peças; (iv) amplo espaço físico, investimento em maquinário e coordenação de funções – v.g. seções de planejamento e fabricação interagem durante todas as etapas –; (v) maior cooperação entre trabalhadores e

gestores, bem como entre Governos, empresas e sindicatos, salientando objetivos comuns; (vi) lideranças mais preparadas e dispostas ao diálogo; e (vii) compatibilizar trabalho humano e tecnologia para que houvesse real desenvolvimento socioeconômico. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 33).

A crise da International Business Machines (IBM) em meados da década de 1980 talvez tenha sido o golpe de misericórdia no modelo empresarial – sobretudo industrial – fordista; suas características marcantes – como gigantismo, generalidade, busca por autossuficiência e hierarquias internas complexas – não mais eram adotadas, mas evitadas. O modelo que o substituiu teve grande influência das técnicas gerenciais japonesas, favorecendo a dispersão/fragmentação produtiva em unidades cada vez mais especializadas e gerando, assim, maior otimização gerencial e um salto competitivo no mercado globalizado que surgia. Temas como *downsizing*, terceirização, administração participativa e Qualidade Total passaram a frequentar o vocabulário de qualquer empresa que quisesse sobreviver nessa nova realidade. Cortar/diminuir gastos com infraestrutura e mão de obra levou grandes empresas de países desenvolvidos a manter suas sedes/matrizes neles – onde suas propriedades intelectuais e seus interesses acionários ficavam preservados –, mas a distribuir toda sua produção em países emergentes/subdesenvolvidos. (FREITAS JÚNIOR; MERINO, 2004, p. 91-92).

Tabela 5 – Paradigmas empresariais (fordista e globalizada)

	FORDISTA	GLOBALIZADA
TAMANHO E FUNÇÃO	Grande e generalista, voltada ao mercado nacional	Pequena e especializada, voltada aos mercados nacional e internacional
ESTRUTURA E HIERARQUIA	Autossuficiência e alta estratificação em cargos	Adaptabilidade e menor estratificação
TECNOLOGIA	Para uso no médio/longo prazo	Para uso imediato
ESTOQUES	Volumosos e diversos	Mínimos ou inexistentes
RECURSOS HUMANOS	Muitos colaboradores pouco qualificados em um mesmo local de trabalho	Poucos colaboradores, alocação conforme a demanda, exigência de maior qualificação e terceirização de etapas não-estratégicas

Fonte: FREITAS JÚNIOR; MERINO, 2004, p. 92.

Não existem, contudo, fórmulas mágicas. Depois de dois anos, pelo menos 14 das 43 empresas listadas por Peters e Waterman tiveram inconvenientes com as técnicas japonesas; tanto que, em alguns locais orgulhosos da própria inventividade, Círculos de Qualidade viraram palavrões. Essa situação motivou críticas às técnicas japonesas, inclusive para afirmar que elas eram inaplicáveis nos EUA; um argumento foi que as médias de comprometimento e satisfação pessoal no trabalho eram maiores nos EUA que no Japão. O fato é que todos os atributos de excelência acabam ignorando as dinâmicas do cotidiano de cada empresa específica, as quais se aperfeiçoam ao longo do tempo; se esses atributos são aplicados em momentos inadequados, resultados ruins tendem a aparecer. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 76, 78; COLE, 1983; COSIER; DALTON, 1986, p. 64-65, 67-68; EHRBAR, 1983, p. 52; NEAR, 1984).

Espelhar-se nos japoneses poderia até mesmo prejudicar as empresas, caso da Hewlett-Packard (HP), que teve de reavaliar tal adoção; curiosamente, visões metódicas e restritas quanto a inovação/descentralização organizacional escantearam atividades de marketing e provocaram centralizações. Sempre muito admirada pelo pioneirismo, a HP teve dificuldades nos anos 1980 em reunir os departamentos dela – cada um com enorme senso de autonomia – em torno de questões de marketing e de desenvolvimento de produtos; a própria filosofia da empresa a prejudicou e, como previsto pelos modelos de evolução organizacional, a HP sofreu tais centralizações. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 76, 78; COLE, 1983; COSIER; DALTON, 1986, p. 64-65, 67-68; EHRBAR, 1983, p. 52; NEAR, 1984).

O caso da Continental Illinois Corporation (CIC) no setor bancário nos oferece outros olhares. No final dos anos 1970, a busca por experimentações levou a CIC a crescer muito rápido e, logo no início dos anos 1980, a ter diversos problemas; isto porque a empresa optou por estratégias mais conservadoras, restringindo operações – sobretudo as relativas a empréstimos. Muitas empresas, dependendo do momento em que se encontram, não podem se dar ao luxo de fazer experimentações, pois as reações de clientes e colaboradores podem conduzi-las à falência. O glamour do crescimento rápido deveria dar mais espaço a medidas austeras e conservadoras, necessárias em muitos cenários; afinal, é a capacidade de adaptação que garante a existência de uma empresa. (BUSINESS WEEK, 1984, p. 78; COSIER; DALTON, 1986, p. 67-68; EHRBAR, 1983, p. 52).

3.3 DESEMPENHO NO MERCADO GLOBAL

Nos EUA dos anos 1980, crescia a demanda por produtos de maior qualidade, o que provocou diversas empresas a se adaptarem; a percepção geral, porém, era de que as expectativas dos clientes excediam a capacidade de aperfeiçoamento destas empresas. A maioria dos consumidores estadunidenses sentia que os produtos feitos no exterior eram de qualidade igual ou superior aos feitos nos EUA, dado curioso porque as elevações de produtividade e qualidade foram fatores destacados na liderança industrial do país – sobretudo na primeira metade do século XX. Essa liderança foi se perdendo ao longo das décadas também pela emergência de novos competidores (*players*) no mercado internacional, como o

Japão. (EBRAHIMPOUR, 1985, p. 420-421; FEIGENBAUM, 1961; GRAYSON JR., 1982, p. 45-60; RIGGS; FELIX, 1983, p. 154, 156).

Mas o que os consumidores entendiam por produto de qualidade? Responder a isso era um grande desafio porque as percepções/prioridades deles – já naquela época – rapidamente mudavam. Por exemplo, muito por causa dos Choques do Petróleo na década de 1970, o foco na compra de um automóvel nos EUA mudou de estilo para autonomia – i.e. menores gastos com combustível – e, depois, de autonomia para desempenho/design. Takeuchi e Quelch sugeriam às empresas que: (i) problemas fossem resolvidos com eficiência; (ii) houvesse maior informação aos consumidores; (iii) fossem estabelecidas bases para preços; (iv) o diálogo com o consumidor fosse padronizado; e (v) considerassem terceirizar parte de suas atividades. Outra preocupação era com o número de peças a ser usado em um produto: quanto mais peças, maior o risco de falhas; por isso as diferentes seções de uma empresa deveriam se comunicar constante e informalmente, inclusive na elaboração de projetos. Detectar/resolver erros no momento em que eles apareciam custava 10 vezes menos. (COLE, 1983, p. 8-12; EBRAHIMPOUR, 1985, p. 426-430; GARVIN, 1983, p. 65-75; TAKEUCHI; QUELCH, 1983, p. 139-145; TREGOE, 1983, p. 23-28).

Quando entraram pela primeira vez nos EUA, muitas empresas japonesas preferiram usar marcas privadas (*private labels*), deixando que os varejistas do país revendessem os produtos em nome próprio; isto não impediu anos depois que as japonesas divulgassem suas próprias marcas. Produtos japoneses em países desenvolvidos tinham a mais elevada qualidade, enquanto os comercializados dentro do Japão e em países emergentes tendiam a ser inferiores; era o que acontecia com os refrigeradores estadunidenses na Tailândia, que eram melhor avaliados que os japoneses. Outra perspectiva distorcida é a de que os produtos japoneses tiveram aceitação porque eram versões mais baratas dos estadunidenses; isto retoma o ponto das práticas comerciais desleais – mão de obra barata e outros aspectos. Se considerarmos equipamentos audiovisuais, computadores, máquinas copiadoras, peças de aço, maquinário agrícola e automóveis, os japoneses deixaram de imitar para inovar; o desafio de se consolidar em alguns negócios, porém, continuava existindo, como nos de alimentos, moda e seguros. As estratégias japonesas de marketing não eram especialmente inventivas, mas se apoiavam em bases teóricas consagradas – as quais muitos profissionais estadunidenses não compreendiam. Desse modo, os japoneses valorizavam conjuntos – i.e. não um produto comercializado individualmente em um momento, mas

linhas/coleções de produtos – e planejavam detalhadamente sua atuação – como entrar em um mercado de interesse, dominá-lo e manter-se líder nele. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 5).

As empresas japonesas introduziam um produto melhorado mais barato e conquistavam uma boa fatia do mercado, dedicando-se nesta trajetória a baixar custos – por escala e experiência – e a aumentar as margens de lucro – as quais permitiam investimentos em marketing. Era mais vantajoso desenvolver mercados, apresentar inovações – mesmo que modestas –, explorar demandas ignoradas/mal atendidas, montar uma plataforma (*beachhead*) para se colocar em mercados adjacentes, não apenas disputar nichos já estabelecidos. Contudo, o segmento escolhido deveria ter uma concorrência mais fraca, possível de ser vencida; naturalmente, não interessava encarar grandes empresas que tinham consumidores satisfeitos. Mas e o setor automobilístico dos EUA? As marcas estadunidenses são gigantes, mas a resposta delas à entrada japonesa foi surpreendentemente questionável, sem a contundência que o momento pedia, o que animou os japoneses a dominar o setor – como fizeram com o de motos e de televisões. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 5-6).

Diferente da percepção estadunidense, a japonesa valoriza o minimalismo e o usou para se destacar porque propiciava barateamento; copiadoras Sharp e Canon eram menores que as Xerox, e o mesmo ocorria em televisões/rádios – Panasonic e Sony – e motos – Yamaha e Honda. Naturalmente, nem todos os públicos apreciavam esse minimalismo: fãs de Harley-Davidson viam as motos japonesas como brinquedos. Também havia o elemento sorte, que muitas vezes era apontado como mais importante que os próprios méritos corporativos, nacionais e coletivos: a população estadunidense apenas se abriu aos automóveis japoneses – bem mais econômicos – em momentos de crise; além disso, as montadoras estadunidenses demoraram a responder adequadamente à demanda por carros compactos, sendo que, quando os fabricaram, eles eram inferiores aos japoneses. Outras inovações foram os relógios digitais com quartzo – uma opção aos relógios mecânicos – da Seiko, as calculadoras com músicas da Sharp e da Casio, os equipamentos de tomografia computadorizada da Toshiba – 40% mais baratos que os da General Electric (GE). (BUSINESS WEEK, 1981, p. 52; COLE, 1981, p. 29-40; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4, 6-7).

3.3.1 Carros e motos

Apesar de o tal *Japan Inc.* ter sido tratado como algo coeso/monolítico, as empresas japonesas concorriam intensamente entre si a ponto de terem rivalidades, em alguns segmentos, bem maiores que aquelas entre as empresas estadunidenses. Por exemplo, são nove as empresas japonesas que concorriam no mercado automobilístico, enquanto os EUA mantinham o chamado *Big Three* – Chrysler, Ford e General Motors (GM) – com carros de preços próximos uns aos outros. Na área de motocicletas, quatro empresas japonesas – Honda, Kawasaki, Suzuki e Yamaha – competiam de forma igualmente vigorosa, sendo que os EUA possuíam apenas a Harley-Davidson como grande empresa. Essa diferença de competitividade doméstica se repetia em ramos como de calculadoras portáteis e de câmeras fotográficas, o que tornava previsível o fracasso de muitas marcas ao longo do tempo. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4-5).

Em fábricas da Mazda no Japão, cartazes motivacionais com desenhos de crianças eram afixados em paredes como lembretes para seus pais trabalharem com cuidado e dedicação. A persistência de um apenas não daria os frutos desejados se outro fosse mais persistente: em 1982, a Yamaha planejava se tornar a líder do mercado japonês de motocicletas no intervalo de um ano e a do mundial no de dois anos, e a então líder Honda respondeu lançando produtos mais rapidamente e adotando estratégias agressivas de marketing – o que garantiu sua liderança e, assim, frustrou os planos da Yamaha. No final dos anos 1950, quando Nissan e Toyota tentaram competir no mercado estadunidense de automóveis estrangeiros, elas enfrentaram dificuldades com a liderança da alemã Volkswagen (VW) e a elegeram como a empresa a ser batida; Nissan e Toyota se tornaram as maiores do segmento em 1975. A Honda também se consolidou nos EUA, e foi questão de tempo até as japonesas enfrentarem as outras alemãs Bayerische Motoren Werke (BMW) e Mercedes-Benz e mesmo as nacionais Ford e General Motors. (TURPIN, 1992, p. 49-52).

As estratégias de marketing japonesas nos EUA foram, em muitos casos, fruto do trabalho de executivos estadunidenses contratados. A Toyota se mostrou nos EUA como uma montadora de carros compactos e teve de disputar – em uma empreitada de alto risco – com a então líder Volkswagen. Para tal, a Toyota estudou a fundo o sucesso da VW nos EUA e providenciou que usuários da marca fossem entrevistados. Eles gostariam que os VW tivessem mais espaço nos assentos traseiros, melhor sistema de aquecimento e interiores mais

atraentes. A Toyota, então, projetou um carro sem os problemas – e com os aspectos positivos – respondidos, estabeleceu para ele um preço menor, investiu mais em propaganda, ofereceu comissões maiores a seus revendedores e, assim, superou a VW. Adicionava-se aqui o elemento confiabilidade, permitindo que a necessidade de reparos nos carros japoneses fosse substancialmente menor que a nos estadunidenses. (BUSINESS WEEK, 1981, p. 52; COLE, 1981, p. 29-40; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 6-7).

3.3.2 Eletroeletrônicos

Buscava-se o oferecimento de uma grande variedade de produtos para se atender à necessidade específica de cada consumidor: a Seiko, por exemplo, comercializava 2.300 tipos diferentes de relógios. Nenhuma empresa estadunidense de eletroeletrônicos no final da década de 1970 tinha departamentos integrados de design e suprimentos, algo que as japonesas tinham como um de seus diferenciais; empresas estadunidenses, como as gigantes IBM, Radio Corporation of America (RCA) e Xerox, passaram a negociar com seus concorrentes japoneses – agora vistos em pé de igualdade. E muitas empresas japonesas que se tornaram referências nos EUA não eram dominantes no Japão. Vejamos o caso da Sony: ela era a mais bem sucedida japonesa no ramo de televisores dos EUA, mas tinha menos de 5% deste mesmo ramo no Japão. Foram 15 anos para as empresas japonesas conquistarem 15% do mercado estadunidense de televisores monocromáticos – em preto e branco – e mais de 10 anos para 15% do de televisão em cores, sendo que algumas delas desistiram da empreitada internacional depois de investirem milhões de dólares. (BUSINESS WEEK, 1978, p. 86; KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4-5, 7-10; U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 1980).

No início dos anos 1980, a Sony teve revezes com o formato de vídeo Betamax, mas continuou concorrendo com o – posteriormente consagrado – Video Home System (VHS) da sua compatriota Matsushita Electric – também conhecida por Panasonic e que controlava outras empresas, como a Japan Victor Company (JVC). Outro exemplo foi a Kubota, uma das líderes em maquinário agrícola, que se expandiu para as áreas de biotecnologia e computação sem estipular um período para retornos financeiros. Em 1975, a Nikon contava com 26% do mercado de câmaras reflex monobjetivas – *single-lens reflex*

(SLR) – de 35 mm, enquanto a Asahi Optical tinha 22%, a Canon, 18% e a Minolta, 14%. Alguns anos depois, o cenário mudou: já não havia mais muita perspectiva de crescimento desse mercado no país, a Canon se tornou a líder nele – com 41% de participação –, e a Minolta perdeu muito espaço – conseguia 8% em 1980 e 4% em 1984. Se a Minolta seguisse raciocínios ocidentais sobre negócios, talvez ela teria desistido; em vez disso, tomou a decisão de continuar e, dois anos depois, ostentava já 26% do mercado das citadas câmeras e disputava palmo a palmo com a Canon. No início dos anos 1990, câmeras fotográficas representavam menos de 16% da receita da Canon – 72% dela vinham de equipamentos para escritórios –, mas ela ainda assim operava neste mercado. Permanecer dedicado a mercados menos significativos era útil porque não se perdia a tecnologia acumulada por décadas. Outro ponto é que a persistência também permite reavaliações: na área de gravadores de vídeo, as estadunidenses Ampex e RCA foram as pioneiras e licenciaram suas tecnologias para grandes empresas japonesas – como a Toshiba –, mas nem todas as marcas envolvidas em um primeiro momento se interessaram em levar à frente tais produtos; os destaques positivos aqui foram a JVC – que teve muitas dúvidas sobre se o investimento daria um bom retorno – e a Sony. (TURPIN, 1992, p. 49-51).

Entretanto, os empresários japoneses eram acusados de práticas desleais: eles entravam com facilidade no mercado estadunidense, mas os estadunidenses encaravam barreiras comerciais – algumas pouco claras – para entrar no Japão. O avanço era tão grande que se falava na possibilidade de carteis japoneses se formarem nos EUA, com a comercialização a preços abaixo do custo e, assim, com a eliminação da concorrência (*dumping*) – caso relacionado à estadunidense Zenith no mercado de televisores. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 3-4).

3.3.3 Cosméticos

Em meados dos anos 1960, a Shiseido usou os mesmos cosméticos de alta qualidade que vendia no Japão para entrar no mercado estadunidense, o que levou a lançamentos em mais de 800 varejistas – como as luxuosas Saks Fifth Avenue e Bloomingdale's. O público estadunidense preferia cosméticos de aplicação mais rápida/prática, e a Shiseido se viu impelida a sair de 600 varejistas – e mesmo a sair do país

por um tempo. Quando ela retornou aos EUA, ofereceu linhas de cosméticos especialmente elaboradas para o país, adotando uma estratégia menos focada em marketing e mais em promoções e serviços nos próprios varejistas associados. No período de 20 anos, a Shiseido se tornou a maior do segmento nos EUA, vencendo as compatriotas Kanebo e Kao; algo parecido ocorreu com a Shiseido na França, país em que ela se consolidou apenas em 1990. (TURPIN, 1992, p. 49-51).

4 REGULAÇÃO DO TRABALHO

O termo trabalho precário vem causando vários debates nos últimos anos, mas seu sentido é antigo; não se fala mais no *job for life*, por exemplo, em uma grande empresa automobilística, mas em trabalhos simultâneos ou sequenciais. Nos EUA, os *freelancers* são aproximadamente 54 milhões, ou um terço da mão de obra do país. O adjetivo “precário” passa a qualificar diversas modalidades de trabalho – como aquele em plataforma, característico da *Gig Economy* –, carregando o sentido de flexível, temporário, inseguro e geralmente mal remunerado. Se o trabalho é flexível, a empresa também é: ela deixa de contratar empregados e terceiriza suas demandas. (HYMAN, 2016, p. 20; UPWORK, 2015).

Para Hyman (2016, p. 20), a mudança para o trabalho flexível pode ser explicada como medida de redução nos custos de transação, dado que buscar/contratar um trabalhador pode sair bem caro. A precariedade laboral tem origens nas empresas de trabalho temporário, assim como na exaustão do sistema econômico baseado nas megaempresas fordistas/tayloristas; em outras palavras, no surgimento da empresa globalizada, prenunciada pelo Toyotismo. O modo como a Economia opera depende da tecnologia, mas esta reflete muito mais o que as empresas pensam sobre si mesmas do que saídas para reduzir custos de transação. Antes das ondas de terceirizações, as empresas tiveram de abandonar práticas antigas, como o emprego vitalício; nos anos 1970 – muito antes da era digital –, o trabalho temporário se expandiu grandemente e em diversas atividades, criando novos tipos de trabalhadores: os de indústria leve (*light industrial workers*) lidavam com componentes eletrônicos e caixas de papelão, enquanto os consultores administrativos (*management consultants*) viajavam o mundo aconselhando altos executivos – os quais passaram a ser muito mais valorizados que os demais trabalhadores, tornando-se essenciais.

Considerar, então, somente os trabalhadores vinculados a empresas de trabalho temporário como expressão do trabalho precário é menosprezar sua importância, inclusive porque os trabalhadores nestas empresas são relativamente poucos em relação ao total da mão de obra. Nos EUA dos anos 1980, o número de trabalhadores temporários já se fez maior que o de organizados em sindicatos do setor privado – estes que eram centrais na Economia do país. Em 1989, os temporários eram vistos em 97% das maiores empresas estadunidenses, mais um sinal de que o futuro do trabalho seria moldado no termo “flexibilidade”. (HYMAN, 2016, p. 20-21; MISHEL; BERNSTEIN; SCHMITT, 1997, p. 266).

Essas análises estão em linha com as de Weil (2010, 2011, p. 36), para quem está em declínio a relação direta entre as grandes empresas e a mão de obra que trabalha para elas; essas empresas – com suas abrangências nacionais e internacionais – continuam operando “no topo”, dominando o setor privado e tendo presença fundamental para a concorrência de seus mercados. Elas, porém, deixaram de contratar massas de trabalhadores. O trabalho se tornou *fissured*, isto é, “fissurado”, “fraturado”, “fragmentado”, afastando-se das corporações líderes de mercado e – ao mesmo tempo – aproximando-se de uma rede intrincada de pequenos negócios. Por sua vez, esses pequenos negócios usualmente têm de lidar com mercados mais competitivos que as grandes corporações; daí os desafios à regulação do trabalho.

4.1 REALIDADE JAPONESA

Empresas de estilo japonês não se destacavam tanto em produtividade quando confrontadas com as de estilo estadunidense – inclusive porque as japonesas costumavam ter curiosamente mais faltas e atrasos –, mas venciam com alguma sobra no quesito “satisfação dos colaboradores no trabalho”, o que é, por si só, celebrado pelos japoneses; podia-se discutir qual estilo era melhor, mas esse intercâmbio era muito relevante. Os japoneses não descartavam todo o repertório de técnicas gerenciais ocidentais elaborado ao longo de décadas; o ponto central era como legitimar este repertório – e outros – na rotina corporativa. (PASCALE, 1978).

A Empresa Humanística de Itami consolidava o Japão como um difusor de ideias/práticas inovadoras e, mesmo, como líder de novas realidades econômicas. Para o autor, os Recursos Humanos eram vitais; este olhar não descartava a finalidade lucrativa de um negócio, mas valorizava o contato humano para a sua realização. Visava-se a uma Economia “centrada no ser humano”, pois riquezas são geradas por pessoas, e produtividade depende da motivação delas. Com isso, a dinâmica capitalista convencional – o dono da empresa trata seu empregado como um tipo de mercadoria (*commodity*) e busca tão somente o lucro – seria substituída por uma que observa os elementos: (i) autonomia do colaborador; (ii) compartilhamento entre todos; e (iii) mercado organizado. Pelo primeiro, o colaborador passaria a ver a empresa como sua também – não apenas dos sócios –, considerando que ele

se engajava no dia a dia para que ela tenha êxitos; sindicatos cooperariam com a empresa, a qual priorizaria a manutenção de seus postos de trabalho em tempos de crise – mesmo se os dividendos previstos caíssem. (NAGAI, 1984; NAKANO, 1989, p. 643-645).

Os níveis de instrução já eram altos no final dos anos 1980, sendo que 95% dos japoneses tinham pelo menos o Ensino Médio, e o Ensino Técnico era incentivado – inclusive pelos métodos de *job rotation* e de *on-the-job training*. Para os graduados, as remunerações se mantinham baixas por bastante tempo, mas eram a eles reservadas as oportunidades de assumir cargos de gerência. Era usual o pagamento de bônus variáveis – baseados em cada remuneração e nos resultados da empresa – em dois momentos do ano, e os sindicatos guardavam lealdade com as empresas em que atuavam – o que ajudava a limitar seus gastos trabalhistas. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29).

Os cargos iniciais não eram muito atrativos em termos de remunerações/benefícios, mas o mérito e a antiguidade iam conduzindo o colaborador a promoções cada vez melhores – sem o receio de ser dispensado a qualquer momento. A liderança japonesa não se caracterizava pela rapidez/assertividade nas decisões, mas na facilitação de consensos – inclusive com subordinados, em que suas vidas privadas eram respeitadas. A avaliação de um colaborador levava em conta se ele, por exemplo, dividiu com seus colegas os créditos por um bom resultado, não tirou todos os dias de férias de uma só vez e – curiosamente – canta os hinos da empresa. As disputas entre departamentos e empresas motivava os colaboradores a seguirem buscando a excelência, mas isto deveria ocorrer sem afetar a boa socialização, v.g. em confraternizações; volta aqui o elemento da harmonia. (KONDO, 1990; LONG, 1992, p. 115-117).

Trabalhadores e gestores trocavam informações, construíam decisões e eram remunerados também com dividendos da empresa; ou seja, estes aspectos não ficavam concentrados nos altos executivos, fator que trazia maiores estímulos à cooperação – por exemplo, os Círculos de Qualidade. Todos os colaboradores adquiriam um senso de responsabilidade quanto à empresa, algo mais facilmente apreendido no Japão porque trabalhadores e administradores lá não tinham status social/remuneração tão distintos entre si – mais um ponto de discordância com o Capitalismo tradicional. (NAGAI, 1984; NAKANO, 1989, p. 643-645). Pode-se dizer que o Controle de Qualidade Total contribuía em termos também de saúde e segurança do trabalho, de capacitação profissional e de espírito de equipe; um ponto de atenção, contudo, era o emocional/psicológico do colaborador, que podia ficar

sobrecarregado. Por causa do receio de ser rejeitado pelo grupo – e de carregar a culpa do fracasso –, o colaborador japonês costumava ser muito cuidadoso e paciente. Lealdade, trabalho em equipe e – talvez, um certo – paternalismo eram características da relação material/moral entre trabalhador e gestor, os quais eram instados a cooperar para o sucesso da empresa. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 29-30, 32).

O citado mercado organizado apontava para as relações de confiança mútua e de longo prazo que uma empresa deveria ter com poucas empresas; a Toyota, por exemplo, contava com apenas 300 fornecedores, enquanto a General Motors, com 12.500. Para tal, interesses imediatos – e possivelmente conflitantes – deveriam ser deixados de lado, mais uma vez se destoando das ideias tradicionais de livre negociação, maximização de lucros. Consolidadas essas redes de contato, uma empresa poderia abrir seu planejamento para seus fornecedores, que teriam condições de atender mais adequadamente as demandas da primeira. Todavia, nem todas as empresas japonesas visavam ao modelo humanístico, pois ele criava uma espécie de “clube fechado” de fornecedores/colaboradores – dificultando a entrada de pessoas mais competentes e, assim, a própria concorrência – e parecia ter pouco apelo ao consumidor final. (NAGAI, 1984; NAKANO, 1989, p. 643-645). Apesar das animadoras possibilidades do capitalismo japonês e do comportamento agregador/cooperativo de seus trabalhadores, aquelas transformações de ordem global mencionadas por Hyman e Weil atingiram também o país.

4.1.1 Transformações e precariedades

A mão de obra do Japão que estava na agricultura era de 40% em 1955, 17% em 1970 e 8,3% em 1988, e a perspectiva era de que esta queda continuaria; a agricultura familiar havia praticamente desaparecido, e o país importava cada vez mais os alimentos que consumia. O enorme crescimento registrado nos anos 1960-1970 se deu graças às indústrias de aço, automóveis, navios, eletroeletrônicos e químicos, no contexto em que os setores de construção civil, indústria e mineração chegaram a contar com 35,6% da mão de obra. Aos fins dos anos 1970, a mudança foi do setor secundário para o terciário, i.e. das fábricas para os escritórios: a década de 1980 viu varejistas, atacadistas, seguradoras, financeiras, transportadoras, imobiliárias, administradoras, operadoras de comunicação e congêneres

empregarem cada vez mais – 47% da mão de obra em 1970 para 58% em 1987. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 204).

Aos fins dos anos 1980, os trabalhadores japoneses eram contratados especialmente por pequenas/médias empresas e contribuíram com preparo técnico, engajamento nas atividades e “razoabilidade” nas suas demandas – via sindicatos – aos empregadores. O êxodo rural que se observou até quase 1950 transferiu enormes contingentes populacionais da agricultura para a indústria, o que alavancou a produtividade de um setor mais moderno, mas significou aumentos modestos em remuneração; os ganhos dos trabalhadores aumentaram significativamente em meados dos 1960 – mas respeitando as elevações na produtividade –, quando a população em idade de trabalho passou a crescer menos, e a industrialização acelerada se consolidou no país. Outro aspecto relevante aqui foi o hábito de o japonês poupar, guardar dinheiro, o que manteve o mercado doméstico protegido e dinâmico. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 201-202).

O mercado de trabalho era especialmente importante para a vida social dos homens, e os ocidentais se impressionavam muito com o modelo de emprego vitalício – i.e. do momento em que a pessoa conclui seus estudos até sua aposentadoria compulsória, que ocorria geralmente aos 60 anos de idade para os homens em 1990 – adotado pelas grandes empresas japonesas. A origem desse modelo está na década de 1920, quando houve escassez de mão de obra e, assim, uma forte competição entre as empresas para contratar/manter os colaboradores mais competentes; a forma de atraí-los era com estabilidade e benefícios garantidos. Nos anos 1960, trabalhar em uma empresa de renome se tornou um dos objetivos centrais de jovens de uma classe média emergente, o que incentivou diversas famílias a investirem tempo, dinheiro e energia para realizá-lo – tomando em conta a intensa competição no sistema educacional. (KONDO, 1990; LONG, 1992, p. 115-117).

Empresas privadas e públicas costumavam – principalmente entre os anos 1960 e 1970 – contratar antigos “burocratas”, servidores públicos aposentados para cargos de conselho, prática análoga à “porta giratória” público-privada que ficou conhecida no Japão como *amakudari*, literalmente “descido do paraíso”; como era de se esperar, essa prática era marcante em setores altamente regulados, como os de mineração, bancos e transportes. Mas o *amakudari* não era tão facilmente aceito na rotina das empresas e despertava resistências consideráveis por parte de colaboradores de carreira, os quais se viam prejudicados em seus crescimentos profissionais. Outro ponto curioso é que as relações laborais no Japão eram mais

tranquilas/colaborativas nas empresas privadas que nas repartições públicas, sendo que uma das mais onerosas greves ocorridas no país foi entre trabalhadores de transportes públicos. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 212-213).

Podemos relacionar a dinâmica da empresa à da família porque em ambas há membros mais próximos, que ficam por mais tempo, que sustentam a rotina, etc. Em 1985, apenas cerca de 20% da mão de obra japonesa estava no artesanato, no comércio, na pesca e na agropecuária, muito devido a tradições e heranças familiares; perdia-se segurança para se ganhar autonomia, mas a tendência era que a segurança do escritório e da fábrica venceria. A descentralização de indústrias facilitou a dupla jornada – por exemplo, trabalho na fazenda de manhã e na fábrica à tarde –, mas a desindustrialização já era sentida naquele momento. Em 1988, mais da metade da mão de obra – destacados os gestores e supervisores – dizia preferir tempo livre a aumentos de remuneração, e, também no final da década de 1980, percebia-se uma mudança na forma como os jovens lidavam com seus trabalhos, menos inclinados ao modelo vitalício e, assim, mais dispostos a correr o risco de sair de uma empresa e ir para outra. (KONDO, 1990; LONG, 1992, p. 115-117).

Mais de dois terços dos trabalhadores japoneses estavam nos anos 1980 em empresas menores, as quais operavam para empresas maiores como subcontratadas altamente especializadas ou como intermediárias de trabalho temporário. Os ótimos patamares de remuneração, de condições de trabalho e de benefícios – v.g. emprego vitalício – eram típicos das grandes empresas, enquanto empresas menores contratavam muitos trabalhadores temporários – em geral, mulheres – para lhes oferecer muito menos. O Japão de 1990 apresentava os poucos trabalhadores das grandes empresas tendo um elevado padrão de vida, mas uma grande maioria consideravelmente abaixo deste conforto; mais ainda, o desenvolvimento econômico japonês deve muito aos trabalhadores altamente qualificados que aceitaram piores padrões de vida, remunerações menores e falta de estabilidade. (METRAUX; WARNER, 1992, p. 203-204).

Em pequenas empresas, as remunerações eram 30% a 50% menores e as jornadas semanais/diárias eram significativamente mais longas. Os gastos com colaboradores costumavam ser menores no Japão também porque suas empresas se valiam de trabalho a tempo parcial, de mulheres e de contratos temporários; estas pessoas nunca eram promovidas e suas remunerações eram de metade a dois terços menores. Porém, havia setores – como o de eletroeletrônicos – que não contratavam trabalhadores temporários. Quanto aos colaboradores

que tinham entre 18 e 24 anos, pelo menos 70% deles eram mulheres – as quais permaneciam pouco tempo no mercado de trabalho, até se casarem. O emprego vitalício – que cobria de 20% a 30% dos trabalhadores do país – era garantido somente aos homens integrantes do quadro permanente das grandes empresas, que conseguiam pagar a eles remunerações competitivas se comparadas às de muitas empresas ocidentais. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29). Em 1985, 64% dos lares japoneses dependiam sobretudo das remunerações advindas de suas atividades para manter seus padrões de vida, sendo que a maioria dos colaboradores nesta situação atuavam em médias e pequenas empresas – as quais, mesmo se quisessem, não conseguiam bancar os custos do emprego vitalício. E nas próprias grandes empresas havia na época um número razoável de trabalhadores temporários – notadamente mulheres –, que eram dispensados primeiro em caso de crise. (KONDO, 1990; LONG, 1992, p. 115-117).

As jornadas de trabalho eram mais longas, e as férias, menos frequentes no Japão que no Ocidente; em um ano, 75% dos trabalhadores japoneses tinham duas semanas de férias, e os do setor de eletroeletrônicos contavam com 12 a 20 dias, considerando o tempo de serviço de cada um. O Japão possuía 12 feriados nacionais, o pagamento de férias era geralmente parcial, e as empresas forçavam seus colaboradores a tirar férias em momentos específicos do ano. Não eram incomuns jornadas de cinco dias e meio a seis dias de trabalho por semana, sendo que metade das empresas no país adotavam, uma vez por mês, cinco dias de trabalho em uma semana; então, trabalhava-se no Japão 15% a mais – em termos de horas trabalhadas em um ano – que na Europa Ocidental. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29).

Existiam horas extras compulsórias no Japão: os períodos de 10% a 15% eram bastante praticados e geralmente levavam a adicionais de 30% na remuneração – mas não eram pagos em alguns casos. Quem trabalhava a tempo parcial não cumpria horas extras, mas estava sujeito a jornadas quase completas, de sete ou oito horas por dia. Nesses ambientes, não causa surpresa que o limite legal de 30 horas mensais de horas extras fosse reiteradamente ignorado, tampouco que as reuniões de gerência e os Círculos de Qualidade fossem realizados fora dos períodos regulares de trabalho. A dualidade do mercado de trabalho – que concedia direitos de acordo com setor da Economia, tamanho da empresa e grupo de colaboradores – ganhava relevância no Japão naquele momento e provocava demandas por parte dos sindicatos. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29).

Havia menos encargos sociais no Japão, mas uma preocupação maior com a moradia e o lazer do colaborador – aulas de costura e de culinária, prática de esportes, acesso a bibliotecas. Benefícios ligados a doença, por exemplo, eram menores que os no Ocidente, mas também eram menores as idades para se aposentar – 55 anos em 40% das empresas, de 55 a 60 anos nas de eletroeletrônicos –; de toda forma, mesmo os aposentados costumavam aceitar trabalhos temporários para complementar sua renda. Quando o gestor atingia 45 anos de idade e não conseguia mais atingir as metas da empresa, era feito um acordo para que ele se desligasse de lá. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29).

A idade para se aposentar no Japão foi de 55 anos durante boa parte do pós-Segunda Guerra Mundial, mas pessoas com 65 anos de idade ou mais seguiam no mercado de trabalho japonês, nos anos 1980, mais frequentemente que no de qualquer outro país desenvolvido: eram 15% as mulheres e 36% os homens nesta faixa etária que continuavam trabalhando em 1987, e 90% dos japoneses diziam querer este tipo de rotina com tal idade. Entretanto, a tendência era que essa participação caísse no país na medida em que as oportunidades de trabalho autônomo/rural rareavam, as remunerações e o prestígio das atividades disponíveis diminuía e os benefícios sociais melhoravam. Esses benefícios eram as principais fontes de renda para 35% das pessoas com 60 anos ou mais em 1981 e para 53% deste grupo em 1986, enquanto remunerações próprias – 31% e 25% destas pessoas – e recursos vindos dos filhos – 16% e 9% – perderam importância neste período. Os motivos para seguir trabalhando eram médicos, financeiros e – em linha com o que mencionamos – éticos/sociais, dado que o japonês tende a construir sua vida ao redor do trabalho. (LONG, 1992, p. 122).

5 CONCLUSÃO

O tipo de Economia pré-Globalização permitiu que empresários e trabalhadores planejassem suas vidas via lucros e remunerações estáveis. As megaempresas precisavam “ter grandeza” para abarcar todas as suas próprias necessidades, de modo a evitar a dependência em relação ao mercado. No entanto, a “Economia Capitalista Planificada” começou a degradingolar décadas antes do fim da União Soviética, e as “fundações morais” do sistema – quais sejam estabilidades ao trabalho e ao investimento – ruíam; nos anos 1970 e 1980, as empresas passaram a apostar mais nos mercados e em seus riscos. O empresário, então, deixa de ver seu empregado “estável” como o símbolo do trabalho. (GALBRAITH, 1967, p. 26; HYMAN, 2016, p. 18-20).

A posição do Japão no Capitalismo global mudou de país industrializado – como vários outros – nos anos 1970 para potência econômica no final dos anos 1980, fato que coincide com a mudança acima descrita. Esse destaque fez os EUA se interessarem muito pelas técnicas gerenciais japonesas e tentarem dissociá-las dos aspectos culturais, com vistas à sua implementação; a dificuldade era que a cultura japonesa estava na base dos seus desenvolvimentos econômico-empresarial. (COATES, 1988, p. 69-72; HEIKO, 1989, p. 319). Por exemplo, as fábricas tinham fortes vínculos com seus respectivos distribuidores e fornecedores, os sindicatos buscavam cooperar – não confrontar – os empregadores, e a mão de obra era relativamente barata. (KOTLER; FAHEY, 1982, p. 4).

Eficiência, flexibilidade e qualidade eram mantras para os japoneses. Os custos de suas grandes empresas tendiam a cair porque – entre outros fatores – os materiais usados vinham de empresas menores, as quais também subcontratavam mão de obra intensiva e fornecedores – já indicando uma tendência à fragmentação da cadeia produtiva. Os estoques de peças e materiais não ficavam com as grandes empresas, mas com seus fornecedores e subcontratados – os quais eram pagos, algumas vezes, apenas depois de os produtos serem vendidos. As empresas japonesas que montavam os produtos finais chegavam a arrendar seu maquinário aos seus subcontratados e necessitavam de menos investimentos que suas concorrentes ocidentais. (BOLWIJN; BRINKMAN, 1987, p. 28-29).

Retornando às perguntas de pesquisa – e às suas hipóteses – da Tese, temos: (i) Como se deram os desenvolvimentos econômicos de Japão e EUA entre o pós-Segunda

Guerra Mundial e a queda da URSS? A Economia japonesa não parece ter superado a estadunidense, mas pelo menos elas competiram em diversos momentos desse período; (ii) Quais foram as mudanças que as técnicas gerenciais japonesas provocaram nas empresas estadunidenses no período mencionado? Essas técnicas podem não ter levado às empresas estadunidenses a maiores rentabilidades/internacionalização, mas as que sobreviveram à intensa competição se fortaleceram consideravelmente; e (iii) As técnicas gerenciais japonesas impactaram a regulação do trabalho nos EUA? Esse ponto não é tão óbvio: as técnicas japonesas não provocaram diretamente a precarização do trabalho, mas fomentaram a busca por produções mais enxutas/eficientes; esta característica aponta para a transformação do paradigma fordista/taylorista para o globalizado – envolvendo terceirização, *downsizing*, fragmentação da cadeia produtiva, etc.

Em resumo: com o crescimento do Japão depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos se interessaram em estudar mais o desenvolvimento econômico que ocorria naquele país, assim como as técnicas gerenciais que eram lá aplicadas – as quais ofereciam vantagens a empresas japonesas no mercado global. A ideia dos estadunidenses era adotar esses estilos japoneses de Administração, mas, com o tempo, observou-se que a questão era mais complexa: existiam muitas diferenças culturais entre EUA e Japão para que esta importação fosse exitosa. De todo modo, as técnicas gerenciais japonesas ganharam os EUA e o resto do mundo, levando a mudanças substanciais na forma de produzir. Interessantemente, a ampla difusão das ideias japonesas coincidiu com profundas alterações nas esferas empresarial e laboral; parece ter ocorrido uma sincronização entre inovação produtiva e precarização do trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ABEGGLEN, J. C. *The Japanese Factory: aspects of its social organization*. Boston: Massachusetts Institute of Technology, 1958.

AGÊNCIA INTERNACIONAL DE ENERGIA. Energy imports, net (% of energy use). *World Bank Data*, n.d. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/EG.IMP.CON.S.ZS>. Acesso em: 16 jan. 2023.

AKAMATSU, K. A historical pattern of economic growth in developing countries. *The Developing Economies*, v. 1, n. 1, p. 3-25, 1962. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1746-1049.1962.tb01020.x>. Acesso em: 18 jul. 2021.

ALSTON, J. P. Three principles of Japanese management. *The Personnel Journal*, v. 62, n. 9, p. 758-763, 1983. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284741962_Three_Principles_of_Japanese_Management. Acesso em: 18 jul. 2021.

BANCO MUNDIAL; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. GDP per capita (current US\$). *World Bank Data*, n.d.1. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BANCO MUNDIAL; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. GDP per capita growth (annual %). *World Bank Data*, n.d.2. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BEASLEY, J. E. Just-in-time (JIT). *OR-Notes*, n.d. Disponível em: <http://people.brunel.ac.uk/~mastjib/jeb/or/jit.html>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BELLAH, R. N. *Tokugawa religion: the values of pre-industrial Japan*. Glencoe: Free Press, 1957.

BOLWIJN, P. T.; BRINKMAN, S. Japanese manufacturing: strategy and practice. *Long Range Planning*, v. 20, n. 1, p. 25-34, 1987. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002463018790029X>. Acesso em: 18 jul. 2021.

BUSINESS WEEK. Japan: undercutting the West in medical electronics. *Business Week*, 27 abr. 1981.

BUSINESS WEEK. Japanese multinationals: covering the world with investment. *Business Week*, 16 jun. 1980.

BUSINESS WEEK. Seiko's Smash. *Business Week*, 5 jun. 1978.

BUSINESS WEEK. Temporary hiring climbs up the ladder. *Business Week*, 15 jul. 1961.

BUSINESS WEEK. The consultants face a competition crisis. *Business Week*, 17 nov. 1973.

BUSINESS WEEK. The revival of productivity. *Business Week*, 13 fev. 1984.

BUSINESS WEEK. Who's excellent now? *Business Week*, 5 nov. 1984.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, n. 26.

COATES, N. Determinants of Japan's business success: some Japanese executives' views. *Academy of Management Executive*, fev. 1988, pp. 69-72.

COLE, R. E. A Japanese management import comes full circle. *Wall Street Journal*, 22 fev. 1983.

COLE, R. E. How to gain the competitive edge: improving product quality through continuous feedback. *Management Review*, v. 72, n. 10, pp. 8-12.

COLE, R. E. The Japanese lesson in quality. *Technology Review*, jul. 1981, pp. 29-40.

COSIER, R. A.; DALTON, D. R. Search for excellence, learn from Japan: are these panaceas or problems? *Business Horizons*, v. 29, n. 6, p. 63-68, 1986. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768138690039X>. Acesso em: 18 jul. 2021.

CUNDIFF, E. W.; HILGER, M. T. *Marketing in the international environment*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. *International marketing*. Chicago: Dryden, 1988.

DRUCKER, P. F. Japan gets ready for tougher times. *Fortune*, 3 nov. 1980.

EBRAHIMPOUR, M. An examination of quality management in Japan: implications for management in the United States. *Journal of Operations Management*, v. 5, n. 4, p. 419-431,

1985. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0272696385900233>. Acesso em: 18 jul. 2021.

EHRBAR, A. F. Toil and trouble at Continental Illinois. *Fortune*, 7 fev. 1983.

FEDERAÇÃO MUNDIAL DE BOLSAS DE VALORES. Stocks traded, total value (% of GDP). *World Bank Data*, n.d. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.TRAD.GD.ZS>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FEIGENBAUM, A. V. Quality and business growth today. *Quality Progress*, v. XV, n. 11.

FEIGENBAUM, A. V. *Total Quality Control: engineering and management*. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company, 1961.

FORD, J. B.; HONEYCUTT JR., E. D. Japanese national culture as a basis for understanding Japanese business practices. *Business Horizons*, v. 35, n. 6, p. 27-34, 1992. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139290097S>. Acesso em: 18 jul. 2021.

FREITAS JÚNIOR, A. R. Outlines of the recent Brazilian legal changes in the field of labor and industrial relations. *Shinshu Economics and Law Review*, v. 5, p. 23-35, 2018.

FREITAS JÚNIOR, A. R.; MERINO, L. T. *Horizontes para o Direito numa sociedade em mudança: dilemas da ALCA, impasses do MERCOSUL e crise do Estado-Nação como círculo retroalimentador*. São Paulo: LTr, 2004.

FUJITA, M.; MORI, T. A flying geese model of economic development and integration: evolution of international economy a la East Asia. *Kyoto University, Institute of Economic Research, Discussion Paper*, n. 493, 1999.

G20 LABOUR AND EMPLOYMENT MINISTERS. Ministerial Declaration. Shaping a human-centered future of work. In: G20 LABOUR AND EMPLOYMENT MINISTERS' MEETING, 2019, Matsuyama. *Ministerial Meetings*. Matsuyama, 2019.

GALBRAITH, John Kenneth. *The new industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

GARVIN, D. A. Quality on the line. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 5, 1983, pp. 65-75.

GIBNEY, F. The Japanese and their language. *Encounter*, mar. 1975.

GRAYSON JR., C. J. Productivity in the United States. In: ROSS, J. E.; ROSS, W. C. (Ed.). *Japanese Quality Control Circles and productivity*. Nova Iorque: Reston Publishing Company, 1982.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, jul.-aug. 1972.

GRIFFITHS, John. What is sociology of law? (On law, rules, social control and sociology). *The Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*, v. 49, n. 2, p. 93-142, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07329113.2017.1340057>. Acesso em: 18 jul. 2021.

HALAL, W. E. Political economy in an information age. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, n. 10, 1988.

HALAL, W. E. *The New Capitalism*. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 1986.

HALL, J. What makes a manager good, bad, or average? *Psychology Today*, aug. 1976.

HEIKO, L. Some relationships between Japanese culture and just-in-time. *The Academy of Management Executive*, v. 3, n. 4, p. 319-321, 1989. Disponível em: www.jstor.org/stable/4164920. Acesso em: 18 jul. 2021.

HOEBEL, A. *Man, culture and society*. Nova Iorque: Oxford University, 1960.

HYMAN, L. Rethinking the postwar corporation: management, monopolies, and markets. In: PHILLIPS-FEIN, K.; ZELIZER, J. E. (Ed.). *What's good for business: business and American politics since World War II*. Oxford: Oxford University, 2012. p. 195-211.

HYMAN, L. Temps, consultants, and the rise of the precarious economy. *The Hedgehog Review*, v. 18, n. 1, p. 18-32, 2016. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A448441352/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=97555974>. Acesso em: 18 jul. 2021.

HYMAN, L. *Temp: how American work, American business, and the American dream became temporary*. Nova Iorque: Viking, 2018.

INTERNATIONAL MANAGEMENT EUROPE. Armand Feigenbaum: making quality a way of life. *International Management Europe*, v. 39, n. 1, 1984, pp. 30-31.

ITAMI, H. *The Humanistic Enterprise System*. Tóquio: Chikuma-Shobo, 1987.

IWATA, R. *Organizational principles of Japanese management*. Tóquio: Bunshindo, 1977.

JACKOFSKY, Ellen F.; SLOCUM JR., John W.; MCQUAID, Sara J. Cultural values and the CEO: alluring companions? *The Academy of Management Executive*, v. 2, n. 1, p. 39-49, 1988. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4164794>. Acesso em: 18 jul. 2021.

KOBAYOSHI, Y. Quality Control in Japan: the case of Fuji Xerox. *Japanese Economic Studies*, v. XI, n. 3, 1983, pp. 75-104.

KOGURE, M.; AKAO, Y. Quality function deployment and CWQC in Japan. *Quality Progress*, v. XVI, n. 10, 1983, pp. 25-29.

KONDO, D. K. *Crafting selves: power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

KOTLER, P.; FAHEY, L. The world's champion marketers: the Japanese. *Journal of Business Strategy*, v. 3, n. 1, p. 3-13, 1982. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb038951/full/html>. Acesso em: 18 jul. 2021.

KOZAI, Y.; MOROI, K. *The age of economic culture*. Tóquio: The Japan Economic Journal, 1983.

KRAAR, L. The Japanese are coming with their own style of management. *Fortune*, v. 91, n. 3, p. 116-121, 1975.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Nova Iorque: Vintage Books, 1963.

KUMAGAI, S. The middle-income trap from the viewpoint of trade structures: are the geese trapped or still flying? *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, v. 6, n. 3, p. 1-23, 2015. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1793993315500179>. Acesso em: 18 jul. 2021.

LAUGHLIN, S. Transforming the global supply chain. *IBM Think Blog*, 10 mai. 2017. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/think/2017/05/41097/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

LONG, S. O. The society and its environment. In: DOLAN, R. E.; WORDEN, R. L. (Ed.). *Japan: a country study* (Area handbook series). 5ª ed. Washington: Federal Research Division - Library of Congress, 1992. p. 69-127. Disponível em: <https://www.loc.gov/item/91029874/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

METRAUX, D. A.; WARNER, K. A. The character and structure of the economy. In: DOLAN, R. E.; WORDEN, R. L. (Ed.). *Japan: a country study* (Area handbook series). 5ª ed. Washington: Federal Research Division - Library of Congress, 1992. p. 195-252. Disponível em: <https://www.loc.gov/item/91029874/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MINER, J. B. The management consulting firm as a source of high-level managerial talent. *The Academy of Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 253-264, 1973. Disponível em: www.jstor.org/stable/255326. Acesso em: 18 jul. 2021.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, jul.-aug. 1975.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MISHEL, L.; BERNSTEIN, J.; SCHMITT, J. *The state of working America: 1996-97*. Armonk: M. E. Sharpe, 1997.

MOERAN, B. *Individual, group, and seishin: Japan's internal cultural debate*. Man London, v. 19, n. 2, 1984, p. 252-66.

NAGAI, Y. Japanese study not particular with Japan. *Chuo-koron*, mai. 1984.

NAKANO, C. Principles of humanistic enterprise in Japan: a new economic system of the future. *Futures*, v. 21, n. 6, p. 640-646, 1989. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0016328789900487>. Acesso em: 18 jul. 2021.

NAKANO, C.; NAGAYASU, Y. Retrospective view of Japanese management controversies. *The Review of Business Administrative Behavior*, n. 4, 1986, p. 6-18.

NEAR, J. M. *Organizational commitment and job characteristics: a comparison of Japanese and American workers*. National Academy of Management Meetings, Boston, 1984.

NISHIYAMA, T. The structure of managerial control: who owns and controls Japanese business? *Japanese Economic Studies*, v. XI, n. I, 1982, p. 37-77.

OKITA, S. Special presentation: prospect of the Pacific economies. In: KOREA DEVELOPMENT INSTITUTE. *Pacific economic cooperation: issues and opportunities*. Seoul: The Korea Development Institute, 1985. p. 18-29. Disponível em: http://www.kdi.re.kr/kdi_eng/publications/publication_view.jsp?pub_no=3769. Acesso em: 18 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Organização das Nações Unidas*, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Medium and high-tech manufacturing value added (% manufacturing value added). *World Bank Data*, n.d. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.MNF.TECH.ZS.UN>. Acesso em: 16 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. ILO Centenary Declaration for the Future of Work. *Organização Internacional do Trabalho*, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/centenary-declaration/lang--en/index.htm>. Acesso em: 18 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Suicide rates. *OCDE Data*, n.d. Disponível em: <https://data.oecd.org/healthstat/suicide-rates.htm>. Acesso em: 16 jan. 2023.

OUCHI, W. G. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Nova Iorque: Addison-Wesley, 1981.

OZAKI, S. The Humanistic Enterprise System: the meaning of new civilization actualized by Japan. *The Yomiuri Newspaper*, 23 aug. 1988.

PASCALE, R. T. Communications and decision making across cultures: Japanese and American comparisons. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 1, 1978, p. 91-110. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392435>. Acesso em: 16 jan. 2023.

PASCALE, R. T. Zen and the art of management. *Harvard Business Review*, v. 56, n. 2, p. 153-162, 1978. Disponível em: <https://hbr.org/1978/03/zen-and-the-art-of-management>. Acesso em: 18 jul. 2021.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. *The art of Japanese management: applications for American executives*. Nova Iorque: Simon and Schuster, 1981.

PASCALE, R. T.; MAGUIRE, M. A. *The company and the worker: Japanese and American comparisons*. Stanford University, 1977.

PASCARELLA, P. The case for industrial America. *Industry Week*, 12 jan. 1981.

PETERS, T. J.; WATERMAN, JR., R. H. *In search of excellence*. Nova Iorque: Harper and Row, 1982.

PRESTON, G. M.; JILLSON, K. *The manager and self-respect*. Nova Iorque: AMACOM, 1975.

PUCIK, V. For the Japanese management theory as a Social Science. *The Japan Economic Journal*, 21 jan. 1981.

REISCHAUER, E. O. *The Japanese*. 1977.

REISCHAUER, E. O. *The Japanese today: continuity and change*. Cambridge: Belknap Press, 1988.

RIGGS, J. L.; FELIX, G. H. Management information: the myth of total systems. *The McKinsey Quarterly*, v. 5, n. 1, p. 3-13, 1968.

RIGGS, J. L.; FELIX, G. H. *Productivity by objectives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

SASAKI, M. Comparative research. In: LEWIS-BECK, M. S.; BRYMAN, A.; FUTING LIAO, T. (Ed.). *The SAGE encyclopedia of Social Science research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. Disponível em: <https://methods.sagepub.com/reference/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n141.xml>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SAYLES, L. *Managerial behavior*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1964.

SCHIFF, D. N. Socio-legal theory: social structure and law. *The Modern Law Review*, v. 39, n. 3, p. 287-310, 1976. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1095549>. Acesso em: 18 jul. 2021.

SCHONBERGER, R. J. *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity*. Nova Iorque: Collier Macmillan, 1982.

SEKIYA, S. Quality control at Toyota Motor Corporation. *The Wheel Extended*, v. XII, n. 3, 1983, p. 1-16.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J. A. Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 4, 1983, p. 139-145.

TERPSTRA, V. *International Marketing*. Chicago: Dryden, 1983.

THAIN, D. M. Stages of corporate development. *Business Quarterly*, 1969.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. Toyota Production System. *Toyota*, n.d. Disponível em: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

TREGOE, B. B. Productivity in America: where it went and how to get it back. *Management Review*, v. 72, n. 2, 1983, p. 23-28.

TSUDA, M. *The logic of Japanese management*. Tóquio: Toyo-Keizai Shimposha, 1977.

TURPIN, D. V. The strategic persistence of the Japanese firm. *Journal of Business Strategy*, v. 13, n. 1, p. 49-52, 1992. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb039469/full/html>. Acesso em: 18 jul. 2021.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. *The U.S. Consumer Electronics Industry and Foreign Competition*. 1980.

UPWORK. Freelancers Union and Upwork release new study revealing insights into the almost 54 million people freelancing in America. *Upwork*, 2015. Disponível em: <https://www.upwork.com/press/2015/10/01/freelancers-union-and-upwork-release-new-study-revealing-insights-into-the-almost-54-million-people-freelancing-in-america/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

VOGEL, E. F. *Japan as number one: lessons for America*. Cambridge: Harvard University, 1979.

WEIL, D. Enforcing labour standards in fissured workplaces: the US experience. *The Economic and Labour Relations Review*, v. 22, n. 2, p. 33-54, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/103530461102200203>. Acesso em: 18 jul. 2021.

WEIL, D. *Improving workplace conditions through strategic enforcement: a report to the Wage and Hour Division*. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 2010. Disponível em: <https://www.dol.gov/whd/resources/strategicEnforcement.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

WEIL, D. *The fissured workplace: why work became so bad for so many and what can be done to improve it*. Cambridge: Harvard University Press, 2017.

WEISS, D. Culture, perception of reality, and the newly emerging planning paradigm. *Social Indicators Research*, v. 16, n. 2, p. 201-211, 1985. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00574619>. Acesso em: 18 jul. 2021.

WORDEN, R. L. Historical setting. In: DOLAN, R. E.; WORDEN, R. L. (Ed.). *Japan: a country study* (Area handbook series). 5ª ed. Washington: Federal Research Division - Library of Congress, 1992. p. 1-67. Disponível em: <https://www.loc.gov/item/91029874/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

YONEKURA, S. The emergence of the prototype of enterprise group capitalism: the case of Mitsui. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, v. 20, n. 1, p. 63-104, 1985. Disponível em: <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/6359>. Acesso em: 18 jun. 2023.