

# CURAR A DOENÇA REAL DO JAPÃO

*Michael E. Porter e Hirotaka Takeuchi<sup>1</sup>*

## O CONSENSO

Não faz muito tempo que o mundo inteiro ficou assombrado com o milagre econômico do Japão. Alguns políticos japoneses se vangloriavam de terem inventado uma forma de capitalismo nova e superior. Hoje, porém, o Japão está emperrado numa depressão que simplesmente se recusa a não passar. Nos círculos político fala-se em derrota, desta vez nas mãos do capitalismo anglo-saxão. Contudo, apesar da profundidade e da persistência do atual declínio, é impressionante como são poucos os que questionam o modelo econômico subjacente do país. Todos concordam que são necessárias algumas reformas, porém pressupõem que o motor econômico é basicamente saudável, bastando apenas que o governo lhe dê um empurrão com uma maciça dose de crédito. Foi só há pouco tempo, diante de fracassos empresariais e enormes perdas, que a maioria dos japoneses começou a perceber a magnitude do seu problema.

O consenso que prevalece acerca dos fracassos do Japão na década de 1990 concentra-se em três explicações relacionadas. Uma é o colapso da chamada "economia de bolha", onde ações e imóveis estavam supervalorizados. A implosão nos preços dos ativos repercutiu em todo o sistema bancário, escasseando o crédito. Uma segunda explicação é que o Japão é super-regulado por ministérios governamentais, que se intrometem em tudo. A terceira, que os houve má administração da política macroeconômica, com o aumento de impostos e conseqüente falta de estímulo da demanda interna e apego excessivo ao crescimento gerado pelas exportações.

Estimular a economia e restaurar o fluxo dos capitais são medidas necessárias. Porém não bastam os remédios rápidos e os ajustes macroeconômicos. Os males que afligem o Japão são mais profundos, vêm se armando há décadas e estão enraizados na microeconomia da maneira japonesa de competir. Nossa pesquisa contesta o consenso acerca do aumento sem paralelos da competitividade japonesa. Desde a década de 1980, essa linha de pensamento vem oferecendo duas explicações para a ascensão meteórica do Japão: um conjunto de políticas governamentais e de técnicas comuns de gestão empresarial. As duas explicações já foram amplamente aceitas e tiveram um profundo impacto sobre o resto do mundo. Políticos e empresários de destaque em outros países tentaram clonar o modelo japonês ou tomar emprestado seus componentes. Dentro e fora do Japão, é atraente, por diversos motivos políticos e culturais, acreditar que aquele país inventou uma forma nova e intrinsecamente superior de capitalismo, mais controlado e igualitário do que a versão anglo-saxônica.

---

<sup>1</sup> **Michael E. Porter** é Professor na Graduate School of Business da Universidade de Harvard e é atualmente considerado uma das maiores autoridades em estratégia e competitividade no mundo. **Hirotaka Takeuchi** é Professor da Universidade Hitotsubashi. Originalmente este artigo foi publicado por **Foreign Affairs**, Junho/1999.

Isso simplesmente não corresponde à realidade. O tão celebrado modelo governamental está errado e, na verdade, explica os fracassos do Japão mais do que seus sucessos. O modelo do sucesso empresarial tem seu mérito, mas é perigosamente incompleto.

Há muita coisa que funciona bem no Japão, mas para construir sobre essa base os líderes devem compreender as verdadeiras raízes de seus sucessos e fracassos. O problema começa com a falta de confiança do governo na competição, o que muitas vezes o leva a intervir na economia de maneira que prejudicam a produtividade e prosperidade do país. As empresas, por sua vez, assumem um enfoque errado em relação à competição e, assim, solapam sua própria lucratividade. A cura para os verdadeiros males do Japão vai exigir, portanto, mudanças fundamentais tanto nas práticas governamentais como nas empresariais.

O consenso sobre os sucessos do Japão no passado tem sua origem, sobretudo no forte crescimento de um número relativamente pequeno de indústrias. Os observadores descreveram esses casos e depois, num salto intelectual, generalizaram o sucesso para todo o país. As mesmas indústrias – aço, máquinas industriais e semicondutores – foram examinadas vezes sem conta (é significativo que hoje esses setores parecem muito menos fortes). Outro problema é que alguns dos relatos mais influentes sobre o “milagre” japonês foram escritos por estudiosos ocidentais, cujo interesse principal era o funcionamento do governo. Era, portanto, natural que observassem as políticas governamentais pouco comuns e depois concluíssem que elas explicavam o crescimento dos negócios. Por fim, os estudantes da competição comercial e da administração se concentravam em práticas exclusivamente japonesas, tais como o *kanban* (entrega just-in-time) e a gestão de qualidade total, e enfatizavam essas práticas ao explicar o sucesso de mercado.

Esses fatores levaram a uma compreensão incompleta da indústria japonesa. As receitas para o Japão devem basear-se numa compreensão não só de seus sucessos, mas também de seus fracassos. A realidade é que o Japão sempre teve muitas indústrias não competitivas, que não detinham praticamente nenhuma parcela dos mercados internacionais. Esses setores raramente mereceram muita atenção – porém é apenas examinado esses fracassos que se pode distinguir entre boas e más políticas. Além disso, para compreender por que muitas indústrias japonesas permanecem globalmente competitivas no meio da recessão atual é necessário ir além dos casos bem sucedidos que normalmente são estudados. Assim, nossa pesquisa incluiu 18 grandes indústrias, que representam todos os setores importantes da economia japonesa e cujo sucesso se estende dos anos 1940 aos 1990. Suplementamos esses estudos de caso com análises estatísticas que cobrem a economia inteira.

## **MODELO GOVERNAMENTAL**

O pressuposto de que o governo japonês deve ter um papel ativo baseia-se num raciocínio segundo o qual nenhuma empresa pode ter a perspectiva e as informações adequadas para guiar a economia. Deve-se focar as atenções em algumas indústrias porque apresentam perspectivas de

crescimento e oportunidades de sustentar um padrão de vida mais elevado inerentemente melhores do que as demais; já outras devem ser protegidas até alcançarem a escala necessária para competir no mercado internacional. A intervenção em geral evita dois aspectos indesejáveis da competição, a destruição e o desperdício, e permite que um país conserve seus recursos. No centro desse modo de pensar reside uma política de crescimento direcionada para as exportações, promovida pelo governo central e dirigida por uma burocracia estável. A pesquisa e desenvolvimento (R&D) das empresas são patrocinados pelo governo, as políticas antitrustes são frouxas, os cartéis têm sanção oficial, as atividades são subsidiadas e as indústrias em declínio sofrem intervenção. As restrições ao comércio e aos investimentos estrangeiros, que só ajustam a essa visão, já que permitem que as empresas japonesas se fortaleçam no país, a fim de penetrar nos mercados estrangeiros.

O modelo do governo japonês tem sua origem em práticas encontradas nas freqüentemente estudadas indústrias de sucesso: máquinas de costura domésticas (década de 1950), aço (1960), construção naval (1970) e semicondutores (1980). Entretanto, uma amostra muito mais ampla revelou que esses casos não eram representativos. Na verdade, cada década também fez surgir indústrias competitivas no mercado internacional que não empregavam quase nenhuma das práticas do modelo governamental: motocicletas (década de 1960), equipamentos de áudio (1970), automóveis (1980) e software para jogos de computador (1990). Estudamos extensamente essas e mais de uma dúzia de outras indústrias de sucesso, desde robôs, máquinas de costura, aparelhos de fax e ar condicionado doméstico até fibras de carbono e milho de soja. A intervenção governamental estava quase totalmente ausente nessas indústrias. Não havia grandes subsídios e pouca ou nenhuma intervenção no processo competitivo. Uma exceção parcial foi a indústria de máquinas de costura, alvo da atenção do governo logo depois da Segunda Guerra Mundial para satisfazer a demanda interna por roupas e empregos. O Japão, no entanto, tornou-se competitivo não em máquinas de costura domésticas, mas nas indústrias, onde a intervenção governamental foi praticamente nula.

Um estudo mais profundo dessas indústrias bem sucedidas revelou que no final das contas, houve envolvimento por parte do governo – mas em papéis inesperados. Através de uma série de iniciativas, o governo estimulava a rápida demanda por novos produtos e incentivava a competitividade de certos setores. Um bom exemplo são os aparelhos de fax. A Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT), na época a companhia telefônica oficial do governo japonês, promoveu intensamente o uso da tecnologia do fax e sua adoção nas repartições públicas. O governo logo passou a usar padrões globais para garantir que todos os aparelhos de fax fossem compatíveis. O Ministério da Indústria e Comércio Internacional (MITI) incentivou as empresas a comprarem modelos mais caros. No início dos anos 1980, o governo passou a aceitar como legalmente válidos documentos em fax para muitas finalidades. Todas essas práticas ajudaram a criar uma demanda precoce por aparelhos sofisticados e estimularam as empresas japonesas a investir nesse setor e a aprimorar seus produtos. Seria possível

contar uma história semelhante a respeito da robótica, onde um sistema de leasing incentivou o uso dos robôs em pequenas e médias empresas.

A falta de confiança na competição prejudica a produtividade e a prosperidade do Japão

Em outros casos, normas governamentais estritas deflagraram a inovação. Nos aparelhos domésticos de ar condicionado, por exemplo, a lei de conservação de energia (1979) produziu uma onda de esforços no sentido de reduzir o uso de energia e motivou a invenção do compressor rotativo, uma inovação tecnológica fundamental para a redução do consumo de energia. A isso podemos acrescentar duas outras práticas do governo japonês que não fazem parte do modelo tradicional – as medidas que incentivavam uma alta taxa de poupança e a educação básica rigorosa. Nessas modernas histórias de sucesso, o governo desempenhou vários papéis, porém interveio muito pouco na competição. Em alguns casos, como no dos automóveis, a indústria na verdade rejeitou os esforços do governo para impedir a rivalidade.

São suas falhas, porém, que constituem o argumento mais forte contra o modelo governamental. Nossa amostra cobriu uma larga faixa de importantes setores da economia, incluindo bens de consumo (roupas e detergentes), manufatura avançada (aviação civil e indústria química), serviços (financeiros e software de computador) e alimentos industrializados (chocolate). Por vezes, determinadas indústrias foram escolhidas como uma janela para um setor mais amplo. O chocolate tipifica o setor não-competitivo dos alimentos industrializados, área em que o Japão é competitivo no mercado internacional em apenas um produto, molho de soja, e razoavelmente competitivo em outro, o macarrão instantâneo. Assim também os detergentes revelaram um conjunto de problemas comuns aos bens de consumo embalados, em que o Japão não tem praticamente nenhum sucesso internacional.

O que ficou claro é que as políticas básicas do modelo governamental se destacavam nos setores fracassados. O setor da aviação civil, por exemplo, constituía-se essencialmente de um único consórcio. Todos os projetos de desenvolvimento de aviões e motores eram cooperativos, e não havia praticamente nenhuma competição entre as empresas. Na indústria química, um setor visado pelo MITI, o governo oferecia controle de preços, incentivos fiscais, empréstimos, aprovação prévia de novos participantes no setor, cartéis para coordenar a redução da capacidade excessiva e subsídios para a pesquisa de desenvolvimento. Já o mercado de ações se caracterizava por preços fixos, limites para a competição, proteção contra a concorrência e empréstimos respaldados pelo governo. A indústria de software computacional desfrutava de pesquisa cooperativa, projetos conjuntos, subsídios e garantias de empréstimo. Um conjunto semelhante de políticas foi encontrado em outros setores malogrados. De fato, as práticas normalmente vistas como causas para o sucesso do Japão eram muito mais predominantes e generalizadas em seus fracassos.

Nas Indústrias mal-sucedidas, também encontramos problemas inesperados. Um deles foi a escassez de mão-de-obra bem treinada. O Japão

costuma ser muito elogiado – e com razão – por sua rigorosa educação básica e seu grande *pool* de engenheiros qualificados. Porém as universidades japonesas são fracas em muitos campos importantes para as indústrias de baixo desempenho, tais como química, engenharia química, engenharia aeronáutica, software e finanças. Outro problema inesperado foi que as ineficiências na distribuição doméstica a varejo e por atacado, na agricultura e na logística representavam um pesado fardo: custos mais altos, incompatibilidade com os mercados externos, e competitividade reduzida de muitas indústrias de exportação.

O consenso também se mostrou falho acerca de duas práticas centrais do governo japonês: os cartéis legais e a pesquisa e desenvolvimento em regime cooperativo. Os dados sobre os 1.379 cartéis registrados entre 1973 e 1990 mostravam que eles prevaleciam muito mais nas indústrias fracassadas do que nas bem-sucedidas. De fato, os cartéis eram e são extraordinariamente raros nas indústrias japonesas de competitividade internacional. Onde eles existem, são em geral cartéis de exportação ou agrupamentos em indústrias competitivas que permitem que o governo reaja aos atritos comerciais diminuindo as exportações. Os dados sobre os 237 consórcios de pesquisa e desenvolvimento patrocinados pelo governo entre 1959 e 1992 também não apoiam o modelo governamental, uma vez que se distribuem igualmente pelos setores bem ou mal-sucedidos. Muitos projetos corporativos de pesquisa e desenvolvimento foram fracassos totais.

Assim, nossos estudos concluíram que o modelo governamental desempenhava um papel pequeno ou nulo, nas indústrias de sucesso, com quase nenhuma intervenção, poucos cartéis e poucos esquemas cooperativos para pesquisa e desenvolvimento. Entre os fracassos, porém, predominava o modelo governamental, com cartéis numerosos, cooperação generalizada e intensa intervenção na competição. Se há algo a ser dito sobre o modelo governamental japonês é que ele é uma causa de fracassos, não de sucessos.

## **MODELO CORPORATIVO**

O modelo do sucesso corporativo japonês se concentra na noção de que uma campanha pode alcançar alta qualidade e ao mesmo tempo baixo custo empregando – e aperfeiçoando continuamente – práticas gerenciais fundamentalmente melhores. A idéia é que as companhias competem mantendo-se incessantemente na fronteira das melhores práticas administrativas. Esse modelo não é um teoria abstrata. Sua origem está nos avanços extraordinários feitos por companhias japonesas depois da introdução de práticas gerenciais hoje bem conhecidas, tais como a gestão de qualidade total (TQM, Total Quality Management), enxugamento na produção e relações mais próximas com os fornecedores. Não há dúvida de que esse modelo funcionou bem em toda a década de 1980, com resultados tão assombrosos que, inicialmente, muitas empresas ocidentais acreditavam que os japoneses estavam praticando competição desleal, cobrando preços abaixo do custo. Na verdade, as empresas japonesas eram incrivelmente produtivas. As exportações cresceram rapidamente enquanto as firmas japonesas abocanhavam parcelas do mercado mundial em muitos setores. E como a

produtividade aumentava de uma maneira tão impressionante, os salários e a renda per capita no Japão também cresceram rapidamente.

A universidade forma poucos profissionais em biotecnologia e software de computador.

Entretanto, antes mesmo do estouro da “bolha” nos mercados de imóveis e de ações, já havia sinais de fraqueza. Em primeiro lugar, grande número de indústrias japonesas simplesmente não eram competitivas; muitas eram totalmente improdutivas e representavam um peso para a produtividade geral da economia. Um dos resultados disso foi o custo de vida extraordinariamente alto. Os japoneses pagavam (e ainda pagam ) caro demais por quase tudo, o que faz com que seu padrão de vida seja muito mais baixo do que sugere a sua renda per capita. Em segundo, o conjunto das indústrias significativas de exportação era pequeno demais para uma economia tão grande. O valor das exportações das 50 principais indústrias japonesas respondia por 59% das exportações japonesas em 1993, contra 46% na Suécia, 43% nos Estados Unidos e 38% na Alemanha. O Japão é comparável ao Canadá e à Coreia na concentração das exportações, que são dominadas por um número relativamente pequeno de indústrias: automóveis, aparelhos eletrônicos domésticos, máquinas de escritório e maquinário de produção. Em enormes áreas da economia há poucos exportadores de sucesso ou mesmo nenhum, entre eles os produtos químicos, bens embalados, serviços e sistemas de saúde. Em terceiro, as taxas de lucro das empresas japonesas eram cronicamente baixas segundo os padrões internacionais (mesmo nas indústrias de sucesso antes da ruptura da bolha). Em quarto lugar, no fim da década de 1980, o crescimento havia diminuído e a participação nas exportações chegou ao pico – na verdade, estava declinando em algumas indústrias. Por fim, o modelo corporativo japonês não criou uma nova geração de indústrias de exportação dinâmicas – um sinal marcante de que alguma coisa estava fundamentalmente errada.

Como é possível conciliar o aparente sucesso competitivo do Japão com sua baixa lucratividade, escassez de indústrias competitivas e incapacidade de manter a competitividade? A resposta está em duas abordagens distintas para a competição: a eficiência operacional e a estratégia. No primeiro item, os japoneses estabeleceram o padrão mundial nas décadas de 1970 e 80 – isto é, quanto à melhoria da qualidade e à redução dos custos. As empresas japonesas literalmente ensinaram ao mundo muitas estratégias de administração que têm enorme utilidade para praticamente qualquer empresa em qualquer setor. Estavam tão à frente nessa dimensão que definiram a fronteira da produtividade. Com muito mais eficiência operacional do que as empresas ocidentais, as japonesas eram capazes de derrotá-las tanto em custo como em diferenciação. Nos setores de sucesso as firmas do Japão também competiam ferozmente entre si, logo igualando os movimentos umas das outras e impulsionando ainda mais os aperfeiçoamentos operacionais. Significava também que mesmo nos setores em que os rivais iniciavam com posições competitivas distintas – caso dos aparelhos de fax – eles acabavam convergindo.

No início havia espaço para todos crescerem. Embora uma companhia japonesa raramente conseguisse manter-se à frente das outras, enquanto grupo elas ganharam uma parte do mercado internacional. Hoje, porém, o resto do mundo as alcançou e algumas estão fazendo grandes avanços, em especial as empresas norte-americanas mais agressivas quanto à reestruturação e ao uso da tecnologia da informação. As relativas fraquezas do Japão são especialmente evidentes em atividades fora da produção, tais como planejamento e controle, finanças, logística, distribuição, processamento de pedidos, informações aos clientes e serviço pós-venda. O problema é que, se todas as empresas oferecem bens com valor semelhante, resta aos consumidores escolher baseando-se apenas no custo, o que inevitavelmente vai derrubar os preços e a lucratividade. As numerosas companhias japonesas que competem apenas com base na eficiência operacional caíram numa armadilha que elas próprias montaram. Depois de perder a liderança decisiva quanto à eficiência operacional, essas firmas descobriram que a convergência competitiva e o crescimento mais lento tornaram a década de 1990 extraordinariamente dolorosa.

Contudo, a eficiência operacional é apenas uma das duas maneiras com que uma empresa pode alcançar um desempenho superior. A outra é através da estratégia – competir com base em um produto ou serviço único e especial. A estratégia exige que uma empresa faça opções sobre como vai oferecer produtos ou serviços de valor para os seus clientes. A estratégia e a eficiência operacionais são complementares, não antagônicas, mas as duas são necessárias para um desempenho sustentado e superior. Embora as companhias japonesas se destaquem pelo contínuo aprimoramento incremental necessário para competir nas operações, a maioria não se distingue por uma estratégia ampla e inovadora.

Há algumas exceções notáveis. Um punhado de empresas das mais célebres e bem sucedidas do Japão tem estratégias claras, mas isso não é amplamente reconhecido como o fator que as diferencia das outras. A Honda não venceu por ser melhor em *kanban* ou TQM, nem por ter copiado a Toyota. Ela venceu porque sua estratégia diferenciada produziu veículos especiais e um marketing especial. O mesmo vale para a Sony, na eletrônica de consumo, e para a Nintendo e a Sega nos videogames. Mas é revelador que essas empresas de imenso sucesso sejam vistas no Japão como rebeldes independentes.

## **A COMPETIÇÃO É CRUCIAL**

As políticas governamentais a que geralmente se atribui o sucesso do Japão – práticas que limitam a competição de uma infinidade de maneiras – na verdade infligiram um profundo custo à economia japonesa. As indústrias que prosperam o fizeram apesar dessas políticas, não por causa delas. Esta constatação é coerente com o que se sabe sobre a competitividade de outros países – uma rivalidade vigorosa é o único caminho para a vitalidade econômica. Em última análise, a produtividade de um país é a somatória da sua produtividade empresarial. Como medida que inclui tanto os preços que os produtos e serviços conseguem obter como a eficiência com que são

produzidos, a produtividade reflete a sofisticação com que as empresas competem.

É aqui que a política pública e a prática comercial particular se entrecruzam. A política macroeconômica estabelece o contexto mais amplo, porém só por si ela não cria riqueza. É o ambiente microeconômico, também moldado pelas políticas públicas, que exerce forte influência sobre a sofisticação competitiva, a eficiência e os tipos de estratégias factíveis. As empresas terão muita dificuldade em competir com base em produtos diferenciados e serviço superior se não conseguirem encontrar mão-de-obra qualificada, se os canais de marketing são pouco desenvolvidos ou se os clientes locais não forem sofisticados. Em cada um dos nossos estudos de caso, o ambiente microeconômico e o desempenho empresarial estavam inextricavelmente entrelaçados. As empresas japonesas só eram competitivas na medida em que seu ambiente comercial era dinâmico, estimulante e intensamente competitivo. E numa indústria após a outra, o ambiente comercial era moldado por quatro influências inter-relacionadas.

A primeira é o custo, a qualidade e a especialização dos insumos fundamentais, como funcionários qualificados ou matéria-prima básica. As empresas devem ser capazes de adquiri-los com qualidade e a preços competitivos. Embora os insumos mais básicos raramente constituam uma vantagem competitiva – seja porque muitas localidades os tenham ou porque podem ser acessados nos mercados globais – eles podem contribuir para a desvantagem competitiva. Tipicamente, as indústrias fracassadas do Japão sofriam essas desvantagens. Considere-se, por exemplo, o chocolate, setor em que as barreiras comerciais estabelecidas pelo governo faziam com que as companhias japonesas pagassem preços excessivos pelo açúcar e o cacau importado. Ao contrário, o setor do molho de soja, competitivo no mercado internacional, não tinha restrições à importação. As vantagens competitivas normalmente surgem de uma combinação de insumos especializados. Por exemplo, não há dúvida de que a oferta disponível de engenheiros elétricos e mecânicos altamente treinados deu ao Japão uma vantagem nos setores de aparelhos de fax, robótica e eletrônica de consumo. Inversamente, o fraco setor químico do país há muito tempo vem sofrendo de uma escassez de químicos e engenheiros químicos, problema relacionado com deficiências na pesquisa e no sistema universitário.

A segunda influência no ambiente comercial é especialmente crítica para a competição avançada: o acesso local eficiente aos fornecedores e parceiros mais avançados e mais especializados. Quando empresas e instituições interconectadas se agrupam num só local – no Vale do Silício, por exemplo – todas as companhias ganham com a proximidade do know-how, dos componentes e dos serviços especializados, o que lhes permite melhorar a produtividade e tentar adotar estratégias mais sofisticadas. Quase sempre se constatou que as indústrias japonesas bem sucedidas se beneficiaram de agrupamentos assim. Veja-se o caso da robótica: não é por acaso que o Japão vem sendo também líder mundial numa legião de empresas relacionadas e de apoio à robótica – controles numéricos, maquinário industrial, sensores óticos e motores. No setor do ar condicionado doméstico, o Japão lidera em componentes como conversores, compressores, motores de pequeno porte e



radiadores. Da mesma forma, a indústria japonesa do fax cresceu a partir de um poderoso agrupamento nos setores de máquinas fotográficas, ótica e eletrônica.

A terceira influência é a sofisticação dos consumidores locais. Quando os consumidores são bem informados e exigentes, as empresas devem trabalhar mais para satisfazê-los. Padrões rigorosos de qualidade, segurança, saúde e respeito ambiental muitas vezes aprimoram a sofisticação dos consumidores e forçam as empresas a utilizar tecnologias mais avançadas. Na robótica, por exemplo, os fabricantes japoneses passaram a usar robôs em larga escala muito mais depressa do que as empresas de outros países devido às suas sofisticadas práticas de manufatura, a escassez de operários especializados e a precaução ao contratar funcionários, devido ao emprego vitalício. No mercado dos aparelhos de fax, os problemas apresentados pelo idioma japonês para as máquinas de escrever e telex, o restrito espaço dos escritórios, a grande diferença horária em relação aos principais mercados estrangeiros e as elevadas tarifas telefônicas limitaram os produtores a satisfazer necessidades estritamente locais.

O contraste entre as máquinas de ar condicionado e os detergentes também é revelador. O Japão é um país de casas pequenas e muito apinhadas, quentes e úmidas no verão – daí uma grande demanda local por condicionadores de ar compactos e silenciosos. Com o passar do tempo, os consumidores mais bem informados pressionaram os fabricantes para que melhorassem o desempenho de seus produtos e lhes acrescentassem mais características e acessórios. Após a crise do petróleo da década de 1970, o governo estabeleceu normas estritas para o consumo de energia, que provocaram mais inovações. No setor dos detergentes, por outro lado, o mercado japonês é tão diferente do resto do mundo que a demanda interna evita que as empresas japonesas sejam competitivas no mercado global. As mesmas restrições de energia e de espaço que levaram ao sucesso dos aparelhos de ar condicionado resultaram em máquinas de lavar pequenas com lavagens mais freqüentes. Isso, juntamente com uma água de menor “dureza”, produziu detergentes de qualidade mais baixa do que a exigida pelos consumidores estrangeiros.

Entretanto, a mais poderosa das quatro influências que moldam um ambiente comercial é a intensa rivalidade local. É um fator que impulsiona a inovação e a contínua melhora da produtividade. A natureza dessa rivalidade é governada por políticas, incentivos e normas que afetam diretamente a competição (tais como as políticas comerciais, antitruste e relativas aos investimentos estrangeiros) ou que afetam o clima para investimento e a competição (tais como o sistema tributário, o sistema de gestão empresarial, as políticas relativas ao mercado de trabalho e aos direitos sobre a propriedade intelectual).

Em praticamente todos os casos de fracasso no Japão, a rivalidade foi reprimida de alguma maneira, com freqüência por obstáculos impostos pelo governo. Nos produtos químicos, por exemplo, o governo controlava os níveis de produção. No mercado de títulos, a super-regulamentação governamental e as comissões fixas criaram um confortável oligopólio de apenas quatro (agora três) participantes. Nos detergentes, o governo protegeu a indústria nacional

contra a competição estrangeira, deixando assim o mercado sob o controle de apenas duas empresas. Em contraste, uma vigorosa competição local ocorreu em todas as indústrias japonesas de sucesso internacional. Nos aparelhos de ar condicionado, mais de uma dúzia de rivais competiam agressivamente; havia mais de 100 empresas de robótica e mais de 15 fabricantes de aparelhos de fax. Essas constatações foram confirmadas estatisticamente. Numa ampla amostra de indústrias japonesas, a intensidade da rivalidade local, medida pela flutuação da participação no mercado, foi de longe o fator predominante que explicava o sucesso internacional. Essa conexão foi uma das descobertas mais notáveis da pesquisa. Embora alguns japoneses afirmem que essa rivalidade é excessiva, isto se deve apenas às falhas no enfoque japonês em relação à competição, tais como a falta de concentração na lucratividade e a imitação generalizada.

## **CARTÉIS E CONSÓRCIOS**

Soluções limitadas a detalhes e reparos rápidos – salvar instituições financeiras, abaixar os índices de consumo, emitir vales de mercadorias – não irão solucionar os males econômicos do Japão por causa desses problemas subjacentes mais profundos. O Japão deve acelerar o ritmo da reforma regulatória e aumentar a transparência do processo regulatório. Porém é simplista demais rotular como más todas as medidas regulatórias – as que estimulam a pronta demanda por novos produtos incentivam a competitividade; as duras normas para uso de energia, segurança, qualidade e ruído incentivam a inovação. Em vez disso, a maior lição que se pode tirar dos fracassos do Japão é que o governo deve abandonar suas políticas anticompetitivas. Os responsáveis pelas políticas japonesas devem reconsiderar a tolerância das medidas antitruste, a proliferação dos cartéis e consórcios, a orientação governamental e as barreiras regulatórias que restringem a competição. O aprimoramento da competição, e não apenas a desregulação por si – esse deve ser o objetivo da reforma regulatória. O mesmo vale para o comércio. Já é tempo de o Japão adotar com confiança o livre comércio, que reduzirá o custo dos insumos e aumentará a competitividade em todos os setores. Restringir as importações na verdade prejudicou muitas indústrias que essa medida se destinava a proteger e arrastou outras para o fracasso.

A responsabilidade por muitos setores não competitivos do Japão pode ser atribuída às universidades. O treinamento dos estudantes de graduação e pós-graduação é de qualidade irregular. As universidades japonesas não produzem um número suficiente de alunos em disciplinas importantes como software de computadores e biotecnologia, e também são falhas no setor pesquisa. Tolhidas pela escassez de fundos e pelas instalações antiquadas, essas escolas têm falta de programas vigorosos de pesquisa em muitos campos importantes e se concentram nas aplicações, e não em fazer ciência original. Como a promoção se baseia na antigüidade no emprego, o incentivo para se realizar um trabalho inovador em novos campos é mínimo. O cerne da pesquisa japonesa reside nas empresas e só em grau muito menor, em laboratórios governamentais. Porém a pesquisa livre de restrições,

baseada, na universidade, é crucial para a competição. É mais aberta do que a pesquisa privada ou a governamental, treinando cientistas e engenheiros avançados e oferecendo um terreno fértil para novas empresas. O Japão tem falta desse componente e vem compensando essa falha com subsídios distorcidos a empresas individuais e ineficientes esquemas cooperativos de pesquisa e desenvolvimento, patrocinados pelo governo.

O CONSUMIDOR PAGA PELA POLÍTICA DE "DOIS PAÍSES ", UM EFICIENTE E OUTRO INEFICIENTE".

Muitos fracassos do Japão também se podem atribuir a setores domésticos fragmentados, ineficientes e anacrônicos tais como o varejo, atacado, logística, serviços financeiros, sistema de saúde, energia, transporte por caminhões, telecomunicações, moradia e agricultura. Por sua própria concepção as políticas governamentais criaram dois países no Japão: um composto por empresas de exportação altamente produtivas, o outro contendo os setores domésticos. A ineficiência nesse último era praticamente garantida por uma enorme quantidade de regras e normas que elevavam os custos, barravam a competição e limitavam a consolidação. A esperança do governo era que, enquanto o Japão eficiente levasse adiante a economia, o Japão ineficiente proporcionasse estabilidade, empregos, auto-suficiência e um sistema implícito de aposentadoria para pequenos negócios familiares. O preço óbvio dessa solução foi pago pelos consumidores japoneses. Contudo, os responsáveis pelas políticas deixaram de antecipar duas conseqüências devastadoras dessa abordagem: o Japão ineficiente empurra para cima os custos comerciais em todos os setores, enfraquecendo a competitividade das indústrias de exportação. E inibe a formação de indústrias competitivas no mercado internacional em áreas imensas da economia. As indústrias domésticas japonesas são tão idiossincráticas que suas práticas operacionais não funcionam nos mercados estrangeiros. O distorcido setor de serviços japonês, num mundo em que os serviços são cada vez mais negociados, impede a competitividade nas áreas em que um país adiantado deveria estar crescendo. O resultado final é uma ausência quase total de novas indústrias japonesas de exportação.

Um novo sistema de gestão empresarial – menos atrelado aos bancos e aos burocratas – é necessário para aumentar a responsabilidade dos administradores. Sem sofrer pressão para utilizar o capital com eficiência e ganhar lucros decentes, as empresas japonesas não irão atacar seus problemas fundamentais de competitividade. Os acionistas precisam ter mais influência, as diretorias das firmas mais independência e as decisões e resultados financeiros das empresas devem tornar-se mais transparentes. O Japão precisa também passar de um sistema financeiro baseado em garantias e empréstimos paralelos para outro que incentive o risco. Nesse processo, porém, o Japão deve preservar seus horizontes de investimento a longo prazo e não adotar as negociações frenéticas do sistema anglo-saxão.

Por fim, o governo japonês tende a centralizar a atividade econômica em torno de Tóquio e Osaka, prática que não só cria congestionamento e altos custos como também impede a formação de agrupamentos comerciais saudáveis. Na Califórnia, que é aproximadamente do tamanho do Japão, por exemplo, agrupamentos vibrantes de microeletrônica e biotecnologia florescem no Vale do Silício; a multimídia em San Francisco e o entretenimento, a defesa e a indústria aeroespacial em Los Angeles. Ao promover a descentralização e a especialização, o governo japonês estará estimulando a produtividade e a inovação.

## **NEGÓCIOS SÃO PRIORIDADE**

Apesar dos persistentes problemas desta década, os executivos japoneses ainda não questionaram em profundidade suas práticas de competição. Em resposta à baixa lucratividade, empresas japonesas migraram para o estrangeiro em busca de mão-de-obra barata e outros insumos de baixo custo – uma continuação da mentalidade operacional – em vez de mudar sua maneira de competir. Em resposta ao crescimento lento, outras empresas se diversificaram em negócios não relacionados, em vez de solucionar seus problemas centrais. As melhorias na eficiência operacional devem continuar, mas precisam ampliar-se para abranger também a produtividade nos escritórios, a tecnologia da informação, a internet, o marketing e outras áreas tradicionalmente fracas. O Japão deve acabar com o atraso em tecnologia computacional e redes de informação nas escolas, lares e escritórios.

As empresas japonesas devem adotar uma estratégia que abandone a imitação e as diferencie das rivais. A estratégia depende das opções disponíveis, porém os japoneses se acostumaram de tal modo a competir ampliando as fronteiras da produtividade – tentando alcançar vantagens tanto nos custos como na qualidade – que não conseguem decidir onde exatamente devem competir nossas fronteiras. A importância do consenso na tomada de decisões e a tradição arraigada de serviço ao consumidor exacerbam essa tendência. Os executivos japoneses tratam cada necessidade dos clientes como igualmente válida – tentando oferecer tudo para todos. Raramente escolhem quais clientes irão servir e quais deixarão para a concorrência. As empresas devem compreender que a essência da estratégia é escolher o que não fazer.

Essas companhias não precisam olhar muito longe para descobrir que as empresas com estratégias distintas estão vencendo no mercado global. No setor dos videogames, a Nintendo, a Sega e a Sony decidiram fazer coisas diferentes. O resultado foi que alcançaram sucesso. A Nintendo deu realce à velocidade e à facilidade de jogar; a Sega ofereceu computação gráfica aprimorada e a Sony concentrou-se no baixo custo.

Uma fraqueza generalizada da atitude japonesa em relação à competição é a tendência a ignorar a estrutura da indústria – tal como o poder dos consumidores e a disponibilidade dos produtos substitutos – ao decidir onde e como competir. A lucratividade não depende só da posição da própria companhia, mas também da estrutura do setor como um todo. As empresas japonesas entram em setores “high tech” ou em crescimento pressupondo que

eles serão atraentes -, mas sem antes estudar a economia do setor. Assim, acabam se aglomerando em setores não lucrativos ou minando a estrutura do setor (por exemplo, transferindo poder para os consumidores). E depois, se perguntam por que os lucros são baixos ou inexistentes.

### AS EMPRESAS PÕEM O CRESCIMENTO À FRENTE DA LUCRATIVIDADE, A ÚNICA MEDIDA CONFIÁVEL

As firmas japonesas devem abandonar o sonho ultrapassado de se tornarem gigantes diversificados como a Toshiba, a Hitachi ou a Mitsubishi Electric, que produzem de tudo, desde pilhas e microchips até usinas elétricas e fábricas montadoras automatizadas. Veja-se o contraste entre essas empresas, que hoje enfrentam a pior crise de sua história, com as de alto desempenho, todas com estratégias bem concentradas. Entre essas se destacam Advantest, um dos melhores fabricantes mundiais de equipamento para testes de chips; a Futaba Corporation, com 80% do mercado mundial em tubos indicadores fluorescentes; a Kyoden Company, líder no mercado japonês em placas de circuito impresso; e a Nidec Corporation, que domina a área dos motores especializados.

A lucratividade é a única medida confiável de uma estratégia saudável. O emprego vitalício e a falta de pressão dos acionistas levaram as empresas japonesas a colocar o crescimento à frente da lucratividade, mas estão começando a perceber que isso incentiva a imitação, a convergência competitiva, a diversificação não relacionada e um enorme excesso de capacidade. Mudar de objetivo é algo que exigirá algumas alterações fundamentais nas firmas japonesas. Mas a preocupação com os lucros está crescendo, em parte devido à pressão dos investidores não-japoneses. Adotar uma estratégia vai inevitavelmente desafiar o modelo japonês predominante no que se refere à liderança e à organização. Os líderes japoneses com frequência consideram que seu papel é construir o consenso, garantir a continuidade e proporcionar uma sucessão bem organizada. Porém o que o Japão precisa hoje é de líderes como Nobuyuki Idei, da Sony, Yoshihiko Miyauchi, da Orix, e Masayoshi Son, da Softbank. Vistos no Japão como rebeldes independentes, eles não têm medo de balançar o barco e fazer mudanças ousadas. Eles são exemplos do novo tipo de executivo que está surgindo no Japão, com mentalidade inovadora e disposição para assumir riscos.

A estrutura organizacional predominante no Japão ainda é concebida para estimular a melhoria contínua e incremental. O controle central no nível empresarial é asfixiante. Reorganizações semelhantes à que Idei está implementando na Sony também estão na ordem do dia. Idei reestruturou a companhia de modo a aumentar a autonomia, incentivar a inovação, acelerar as tomadas de decisão e melhorar a responsabilidade e a prestação de contas. As empresas japonesas também podem tomar medidas para melhorar sua administração. A recente decisão da Sony de reduzir sua diretoria de 38 para 10 membros e incluir três diretores de fora é um exemplo que muitas empresas deveriam seguir.

Por fim, as empresas japonesas continuarão a sofrer dos males da imitação e das estratégias idênticas até que os incentivos internos sejam modificados. Atualmente elas estimulam a imitação, que é considerada um sinal de que um gerente é cauteloso e estudou diligentemente a concorrência. O sistema japonês penaliza os erros, mas não recompensa os sucessos, criando assim uma forte pressão para seguir os competidores. As empresas devem passar de um modelo exclusivamente igualitário, baseado na antigüidade no cargo, para outro em que fazer as coisas de modo diferente é recompensado em termos de salário, promoção e oportunidades empresariais.

## **O JAPÃO PODE MUDAR?**

Os líderes japoneses orgulham-se do crescimento econômico obtido a duras penas e continuam desconfiados em relação ao capitalismo anglo-saxão. Muitos, porém, tiraram lições erradas de seus sucessos – uma falta de objetividade que foi reforçada pela opinião internacional. Embora o Japão reverencie suas tradições, também é um país que demonstrou uma capacidade extraordinária de transformar-se quando o que está em jogo é o bem-estar comum. O Japão de hoje foi inventado por um ato coletivo de vontade após a devastação da Segunda Guerra Mundial. Foi bem sucedido porque teve a flexibilidade de aplicar seus pontos fortes mais característicos às melhores idéias então disponíveis – sem se importar com de onde elas vieram. Já é hora de o Japão reinventar-se mais uma vez, baseando-se numa compreensão mais profunda das vantagens e das limitações de seu enfoque e numa maneira nova, mais sofisticada de competir.