

Instituições e desenvolvimento no Japão: o modelo de capitalismo japonês, a trajetória pós 1990 e os desafios atuais.

Alexandre Queiroz Guimarães – Escola de Governo - Fundação João Pinheiro

André Mourthé de Oliveira - DECEG/UFOP

Rafael Teixeira Dias Camargos – Mestrando em Economia - DEE/UFV

Paulino de Oliveira Neto - M.Sc. Candidate - Financial Eng./NYU
Polytechnic Institute.

Resumo

O objeto principal do artigo é a mudança de trajetória do capitalismo japonês, procurando entender porque um modelo tão bem sucedido entre 1950 a 1980 passou a enfrentar sérias dificuldades a partir dos anos 1990. Para isso, trabalha a interação entre fatores institucionais, econômicos e políticos, dando atenção especial às instituições típicas do capitalismo japonês, incluindo as relações de trabalho, a governança corporativa, a organização do sistema financeiro e o papel do Estado. Procura-se destacar o papel que essas instituições tiveram na fase de prosperidade e também as pressões que passam a sofrer a partir das mudanças domésticas e internacionais. Um aspecto central é interpretar até que ponto o modelo japonês continua distintivo, preservando as características de um “modelo de capitalismo coordenado”.

Palavras-Chave: Variedades de capitalismo; Instituições; Japão; Economia Política comparada; Desenvolvimento comparado.

Abstract

The article is concerned with the change of trajectory of the Japanese economic model. It intends to understand why a model which was very successful in the decades from 1950 to 1980 has faced serious difficulties since the 1990s. The article explores the inter-relationships between institutional, economic and political factors, giving special attention to the institutions which were typical of the Japanese model of capitalism, including labor relations, corporate governance, organization of the financial system and the role of the state. It emphasizes the role played by those institutions in the phase of prosperity, but also the pressures which they came to suffer in result of international and

domestic transformations. A key aspect is to evaluate the degree in which the Japanese model is still able to preserve the features typical of a “coordinated market capitalism”.

Key words: Varieties of capitalism; Japan; Institutions; Comparative political economy; Comparative development.

Instituições e desenvolvimento no Japão: o modelo de capitalismo japonês, a trajetória pós 1990 e os desafios atuais.

1. Introdução

O objetivo desse artigo é analisar a trajetória recente do modelo econômico japonês, enfatizando o papel de fatores econômicos, políticos e institucionais. Nas três décadas que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, a economia japonesa avançou significativamente, dando saltos na produtividade e nas exportações e se transformando na segunda maior economia do mundo. Desenvolveu um modelo particular de capitalismo, destacado por muitos como uma das razões do sucesso. No entanto, a partir dos anos 1990 o Japão passou a enfrentar uma das mais resilientes crises da história do capitalismo. Ainda hoje, mais de duas décadas depois, o Japão encontra-se estagnado e enfrenta significativos desafios para se recuperar.

A inflexão na trajetória japonesa e sua longa crise colocam importantes questões para o estudo da economia comparada: como pode a situação de um país mudar tão drasticamente? Como as instituições que tanto contribuíram para o sucesso anterior transformaram-se em componentes da estagnação subsequente? Por que o sistema político não apresentou direções para que o modelo se renovasse e se recuperasse? Por que é tão difícil modificar instituições e práticas? O que o Japão precisa fazer para se recuperar?

O objetivo desse artigo é aprofundar essas questões e investigar o rumo que vem sendo seguido pelo capitalismo japonês. Mudanças profundas foram engatilhadas pela internacionalização e pelas novas configurações da economia mundial. Outras mudanças foram decorrentes de transformações na estrutura econômica e nos interesses políticos, tendo sido a crise um importante catalizador. O artigo procura observar as instituições à luz das mudanças econômicas e internacionais. Uma questão central é se o

modelo japonês será capaz de preservar as suas instituições ou se, em face das novas tendências, as suas características institucionais perderão relevância.

Para isso, o artigo adota uma abordagem muito influenciada pelos *approaches* do *institucionalismo histórico* e dos *modelos de capitalismo* (Hall; Soskice, 2001). Ao relacionar economia, política e instituições, procura entender a trajetória do modelo japonês e suas respostas e adaptação às mudanças. Para esse intuito, a seção 2 enfatiza os fatores institucionais responsáveis pelo sucesso japonês no período 1950 a 1973. A seção 3 explora a mudança de regime, mostrando como o arranjo construído no pós-guerra se modificou e as implicações. A seção aborda também aspectos da crise da década de 1990 e as principais dificuldades para enfrentá-la. A seção 4 explora os desafios e mudanças que vêm ocorrendo no modelo de governança corporativa e no sistema financeiro. A seção 5 aborda as mudanças nas relações de trabalho. Enfim, a seção 6 sumariza os desafios atuais da economia japonesa, destacando o programa recentemente adotado com o intuito de recuperar a economia. A seção 7 esboça as considerações finais.

2. As Instituições e a Economia Política do Milagre Japonês

Entre 1948 e 1973, o crescimento econômico per capita japonês foi de 8,2% ao ano, de longe o maior entre os países desenvolvidos. A economia japonesa desenvolveu uma estrutura econômica e tecnológica avançada e tornou-se a segunda maior economia do mundo. O bom desempenho foi significativamente favorecido pelo atraso relativo do país e pelas possibilidades de convergência (*catch up*), mas foi também decisivamente influenciado por instituições que favoreceram altas taxas de investimento e de aumento da produtividade e o fortalecimento das empresas. O Japão desenvolveu também um sólido e dinâmico sistema de inovação (Coates, 2000).

Elementos culturais relacionados ao confucionismo desempenharam um papel importante. Estudos indicam que a ambição e a disposição dos asiáticos a dedicarem longas horas ao estudo e ao trabalho contribuíram para os bons resultados. Da mesma forma, elementos culturais que valorizam o consenso e rejeitam o conflito contribuem para a redução dos custos de transação. No entanto, entender o desempenho japonês requer compreender os elementos institucionais típicos desse modelo de capitalismo. Requer responder às seguintes questões: a) em que sentido o Japão é diferente? b) como

essas diferenças influenciaram o desempenho econômico? c) por que deixaram de ser positivas a partir dos anos 1990? (Guimarães, 2007).

Uma primeira particularidade diz respeito à organização empresarial, caracterizada pela formação de grandes conglomerados e pela ligação das empresas pela posse de ações cruzadas. Essa forma de organização teve sua origem nos grupos familiares no século XIX e, após desmontada pela ocupação norte americana, voltou a se configurar, sob novas bases, no pós guerra. Essa organização favoreceu o bom desempenho de duas formas: inicialmente, a relação próxima com os bancos do conglomerado propiciou a mobilização de capital a baixos custos e risco, estimulando o investimento.¹ Em segundo lugar, a proximidade entre as empresas favoreceu práticas conjuntas de cooperação técnica, desenvolvimento do produto e pesquisa e desenvolvimento. A presença de firmas de diferentes setores permitiu a acumulação de economias de escopo (Coates, 2000).

Outro fator positivo diz respeito ao desenvolvimento de relações de longo prazo entre as firmas e os fornecedores. As firmas disponibilizavam assistência técnica e pessoal qualificado, garantindo que os fornecedores não seriam abandonados em tempos de dificuldades. O arranjo incentivava os fornecedores a investirem no aperfeiçoamento do produto, reduzindo significativamente os custos de transação. Dessa forma, mostrou-se essencial para o desenvolvimento do sistema *just in time* (Guimarães, 2007).

Outro componente institucional diz respeito à estrutura de governança corporativa e às relações de trabalho. Em resposta à necessidade de obter apoio dos trabalhadores, desenvolveu-se no Japão um modelo de firma como uma grande comunidade. Foram concedidos mecanismos de participação aos trabalhadores e os conselhos de trabalhadores foram fortalecidos, em uma estrutura pouco afeita à influência dos acionistas (Jackson, 2001). Essa concepção da firma é essencial para entender as práticas como trabalho vitalício e senioridade, que levaram a um comprometimento mútuo entre empresa e trabalhador: a firma via o trabalhador como ativo de longo prazo, enquanto esse, mais seguro, mostrava-se propenso a investir em habilidades específicas à empresa. O arranjo também favoreceu a aproximação entre gerentes e

¹ A existência de uma fonte mais paciente de capital permitiu às empresas priorizarem considerações de mais longo prazo (Guimarães, 2007).

trabalhadores, tornando o modelo menos hierárquico e rígido. Essa proximidade foi decisiva para o desenvolvimento do modelo de produção enxuta, que revolucionou o padrão manufatureiro mundial. Esse modelo, baseado na formação de trabalhadores polivalentes, no trabalho em equipe e em linhas de montagem flexíveis, fortaleceu o controle de qualidade, reduziu os custos de estoque e ampliou a capacidade de as empresas responderem às flutuações de demanda, conferindo grandes vantagens às firmas japonesas (Coates, 2000).

Outro traço institucional diz respeito ao papel do Estado, que exerceu um grau de intervenção e uma capacidade de coordenação até então únicos na história do capitalismo. A atuação estatal, comandada pelo Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MITI), centrou-se no fortalecimento da indústria e em sua capacidade de enfrentar a competição estrangeira. Para isso, regulou a entrada de capital estrangeiro, auxiliou as empresas em contratos de importação de tecnologia, concedeu incentivos fiscais e linhas de financiamento em condições favoráveis e usou a política de compras públicas para impulsionar as firmas locais. Ao mesmo tempo, o MITI promoveu um ambiente de competição entre os grupos empresariais e combinou os incentivos com exigências de desempenho, visando evitar a acomodação. Em certos setores, a ação era voltada a evitar a competição excessiva e impedir a acumulação de capacidade ociosa (Johnson, 1982). Enfim, esforços significativos foram adotados no fortalecimento de redes envolvendo empresas, agências estatais, laboratórios e universidades, visando promover a capacidade de inovação.

Em síntese, esses fatores se combinaram em um arranjo institucional que contribuiu significativamente para o avanço econômico. O modelo foi considerado um caso singular de sucesso, admirado pelos mecanismos de coordenação e pela capacidade de atingir certos consensos. Embora essas características não estivessem disseminadas para todos os setores, compunham o núcleo central da economia e envolviam muitas das principais empresas. A esses fatores se somaram outros elementos não menos importantes, como o grande investimento em educação, as altas taxas de poupança, o contexto geopolítico e as relações desenvolvidas com os Estados Unidos (Pempel, 1998).

Na década de 1970, a economia japonesa sofreu os impactos do choque do petróleo, mas demonstrou capacidade de resposta, avançando em setores como automobilística e eletrônica e conquistando nichos nos mercados norte americano e europeu. No entanto, mudanças significativas se seguiram, incluindo as transformações no contexto internacional e o acirramento das pressões para que o Japão abrisse a sua economia. No período 1973-1990, apesar da desaceleração, o Japão ainda alcançou resultados comparáveis ou superiores a outros países desenvolvidos. As dificuldades vieram na década de 1990, quando a economia japonesa cresceu apenas 1,3% ao ano, bem menos do que os 2% alcançados pela Europa e os 3,4% dos Estados Unidos (Boltho; Corbett, 2000). A produtividade passou a crescer a taxas modestas e muitas empresas japonesas perderam espaço nos respectivos setores. Após ter alcançado os melhores índices de competitividade no final dos anos 60, o Japão caiu significativamente e em 1997 ocupava apenas o 14º lugar (Pempel, 1998). A seção seguinte busca entender os fatores responsáveis por essa mudança e compreender porque os elementos responsáveis pelo sucesso anterior deixaram de funcionar. Para isso, lida também com as causas da crise dos anos 1990 e com a incapacidade de recuperar a economia.

3. Mudanças, crise e impasse nos anos 1990

Entender a mudança na trajetória japonesa passa, inicialmente, por enfatizar as significativas transformações que, entre os anos de 1950 e de 1990, ocorreram em diversas esferas do modelo japonês. Como argumenta Pempel (2006), as décadas de 1950 e 1960 foram marcadas pela consolidação de um projeto hegemônico de desenvolvimento, baseado na adoção de políticas industriais agressivas voltadas à produção de campeões nacionais. O regime ancorava-se em um arranjo político conservador, capaz de acomodar setores menos dinâmicos como agricultores, pequenos comerciantes e pequenos empresários da construção civil e do setor financeiro. Essa acomodação era feita por meio de subsídios, crédito barato e proteção contra a concorrência.² O apoio a esses segmentos mostrou-se fundamental para a perpetuação do Partido Liberal Democrata (LDP) no poder.

² Tratava-se de um arranjo diferente de proteção social, voltado a proteger setores e regiões deprimidos economicamente.

A economia japonesa era marcada pela combinação entre água e óleo: grandes empresas, que logo se tornariam internacionalmente competitivas, conviviam com grupos dependentes da ajuda do Estado. Naquele contexto, as altas taxas de crescimento facilitaram a acomodação. O regime conservador, ao mesmo tempo em que obteve êxito em *despoliticizar* questões polêmicas,³ apostou nas altas taxas de crescimento e nas possibilidades de ascensão social para se legitimar. Em síntese, havia uma combinação de políticas e instituições que produziu um vigoroso processo de crescimento econômico e de estabilidade política. Contou para isso com um sistema internacional favorável tanto à intervenção estatal como ao crescimento das exportações (Pempel, 1998; 2006).

Esse regime foi abalado a partir da década de 1970, resultado tanto de transformações domésticas como internacionais. Uma dimensão crítica foi a cisão entre os interesses empresariais. As grandes empresas internacionalizadas obtiveram, com a liberalização financeira, capacidade de se autofinanciar, tornando-se menos dependentes dos empréstimos bancários e do governo. Como resposta à forte valorização do iene nos anos 1980, transferiram parte da produção para o exterior e fortaleceram os investimentos em operações financeiras.

Críticas foram as transformações ocorridas no âmbito internacional, incluindo as mudanças no regime cambial, a desregulamentação financeira e a maior mobilidade no fluxo de capitais, transformações que tornaram impossível o insulamento do modelo japonês. Nas décadas de 1950 e 1960, o câmbio foi mantido desvalorizado para promover as exportações, enquanto o acesso à moeda estrangeira foi usado como instrumento de política industrial. Essas direções tornaram-se inviáveis a partir dos anos 70, quando pressões se intensificaram visando barrar a entrada de produtos japoneses em nichos do mercado norte americano e europeu (Pempel, 2006).

Pressões surgiram voltadas a desregulamentar o modelo japonês e facilitar a entrada tanto de mercadorias como de investimentos financeiros. Muito dependente dos EUA, o Japão não teve como resistir às imposições, o que levou a direções que comprometeram a regulação do seu modelo de capitalismo. Em face dos enormes superávits comerciais, foram intensificadas as pressões sobre o iene, que culminaram em forte valorização a

³ Principalmente as questões ligadas ao armistício com os Estados Unidos e à renúncia a um exército.

partir de 1985. A volatilidade cambial que se seguiu, aliada à falta de regulamentação sobre os fluxos de capital, desempenhou papel decisivo para a crise financeira que paralisou a economia nos anos 90 (Medeiros, 2004).

Essas transformações tiveram grandes implicações políticas. Primeiro, porque as grandes empresas passaram a ter outros interesses, demandando medidas que favorecessem a desregulamentação e o maior acesso às importações, enquanto outros segmentos continuavam dependentes da proteção governamental (Pempel, 2006). Segundo, porque reduziu significativamente a capacidade de a burocracia influenciar o modelo econômico, principalmente no que tange à regulação do sistema financeiro, comprometendo os mecanismos informais de regulação vigentes e introduzindo forte grau de instabilidade na economia (Gao, 2001). Os burocratas, treinados como generalistas, encontraram enormes dificuldades para lidar com o contexto instável e complexo inerente à nova fase do capitalismo. Ao mesmo tempo, a capacidade de intervenção era arranhada pela emergência de vários escândalos de corrupção, que contribuíram para abalar a identificação da burocracia como uma entidade voltada à promoção do interesse nacional.⁴

O fato que mais contribuiu para o abalo no prestígio da burocracia foi a formação da bolha e a crise que se seguiu. O governo, ao adotar uma política monetária muito expansionista, contribuiu para o excesso de investimento e para a formação da bolha. A reação à crise, com o dispêndio de bilhões de ienes para socorrer bancos e empresas fortemente envolvidos em especulação, teve impactos muito negativos sobre a opinião pública. Por sua vez, em um contexto de rápidas mudanças, em que o acesso a algumas tecnologias tornava-se estratégico, o excesso de regulação comprometia o desempenho de diversos setores (Pempel, 1998).

A crise

A longa e persistente crise que assolou a economia japonesa a partir dos anos 90 é um fenômeno instigante, principalmente por ter ocorrido em um país com tal histórico de sucesso. Apesar da complexidade, a crise pode ser sintetizada como uma crise de

⁴ Há vários exemplos em que o excesso de regulação conduziu a resultados indesejáveis, incluindo uma série de exigências burocráticas que prejudicaram a ajuda internacional e o resgate durante um grave terremoto em Kobe (Pempel, 1998).

excesso de capacidade e de excesso de poupança em relação ao investimento. As taxas de poupança no Japão são tradicionalmente altas, mas os investimentos também o eram, favorecidos pelos programas governamentais e pelo desempenho do comércio exterior. Apesar do desaquecimento da demanda internacional nos anos 70, a estratégia japonesa continuou agressiva, preservando o esforço interno de investimento. Para autores como Katz⁵, os sinais de desequilíbrio já estavam presentes nos anos 80, mascarados pelo superávit comercial, pelos déficits orçamentários e pelo investimento excessivo (Boltho; Corbett, 2000).

O estopim da crise foi a explosão da bolha formada nos mercados imobiliário e de ações. Nos anos de formação da bolha, empresas e bancos atuaram agressivamente. As empresas aproveitaram os amplos canais de acesso ao financiamento, prestando pouca atenção à lucratividade dos investimentos. Os bancos procuraram suprir a perda dos clientes maiores direcionando as operações para aplicações de maior risco. O governo fez pouco para evitar a formação da bolha, sendo a política monetária expansiva um de seus ingredientes. A esses fatores se somou a forte valorização do iene a partir do Acordo de Plaza (1985), que contribuiu para transformar o Japão em grande detentor de ativos financeiros internacionais. Com as crises em Nova York e Londres na chamada *Black Monday*, em 1987, houve um enorme refluxo de capitais para o Japão, levando o governo a reduzir os juros na tentativa de estimular a saída desse capital e evitar uma valorização ainda maior da moeda (Medeiros, 2004).

A explosão da bolha teve efeitos drásticos, com o índice de ações caindo 50% e o preço dos imóveis 25%, resultando em perda de riqueza equivalente a dois anos do PIB (Boltho; Corbett, 2000). Dessa forma, o efeito riqueza explica grande parte do pífio desempenho do consumo no decorrer dos anos 90, enquanto o excesso de capacidade e as expectativas negativas explicam a queda no investimento. Outra consequência foi a acumulação de grande montante de empréstimos impagáveis, colocando muitos bancos em situação falimentar. É nesse contexto que a crise pode ser caracterizada como decorrente de armadilha de baixo investimento, dada a relutância das famílias em consumir e dos empresários em investir. O quadro seria agravado pelo aumento da taxa

⁵ Katz, R. Japan, the System that Soured. Armonk, NY, M.E. Sharpe. Apud. Boltho; Corbett, 2000.

de poupança resultante do envelhecimento da população, dado o tímido sistema de seguridade social.

Economistas voltados a entender a persistência da crise destacam as dificuldades verificadas na condução das políticas monetária e fiscal, consideradas tímidas para enfrentar o enorme desafio.⁶ O Japão estava preso em uma situação de armadilha da liquidez, em que a política monetária convencional tornava-se impotente, dado que os juros nominais já estavam muito baixos e uma perspectiva de deflação tendia a aumentar os juros reais. Isso explica o baixo impacto das políticas convencionais de estímulo à demanda, amplamente adotadas. Segundo Paul Krugman e outros economistas, seria necessária a adoção de políticas mais agressivas de compra de títulos e outros ativos, visando convencer os atores de que a oferta monetária se expandiria e de que a economia sofreria uma inflação, reduzindo assim os juros reais e estimulando os gastos. Cabia ao governo adotar uma meta de aumento inflacionário e tomar todas as medidas necessárias para alcançar esse objetivo (Boltho; Corbett, 2000).⁷

No entanto, essas medidas não foram adotadas porque entraram em choque com o conservadorismo do Banco Central e com a preocupação com a estabilização dos preços. Em momentos críticos, o Banco Central teria optado por políticas deflacionárias, frustrando a recuperação da economia. Algo semelhante teria ocorrido em relação à política fiscal, o que é explicado pelo déficit público crescente e pela crença de que o equilíbrio fiscal conduziria a melhores expectativas e à recuperação da economia.

Outra direção de estímulo poderia vir com a desvalorização do câmbio, visando tanto ampliar as exportações como produzir pressões inflacionárias. Essa possibilidade, entretanto, dependia da capacidade de convencer as autoridades dos EUA e de outros países da necessidade de tais medidas. O fato é que não foi alcançado, uma vez que os altos saldos comerciais continuaram contribuindo para a valorização do iene que, entre 1992 e 1995, valorizou-se 50% (Boltho; Corbett, 2000).

A dificuldade de reformar

⁶ Uma ótima revisão das interpretações é feita por Boltho e Corbett (2000).

⁷ Outros autores, no entanto, eram céticos. Acreditavam que tanto as famílias como os bancos usariam a maior liquidez para pagar dívidas e/ou recompor reservas e consideravam que o estímulo monetário seria incapaz de reverter as expectativas.

Outro fator a explicar a paralisia da economia foi a morosidade na implementação de medidas que enfrentassem frontalmente os problemas. Um sério problema foi o surgimento de *firmas zumbis*, incapazes de pagar os empréstimos contraídos e dependentes de ajuda governamental. Outra dificuldade foi a multiplicação dos empréstimos podres, colocando muitos bancos em situação crítica. Mesmo os bancos mais sólidos, também envoltos em empréstimos impagáveis, perderam a capacidade de socorrer empresas consideradas viáveis. As falências se multiplicaram, ampliando a incerteza. Eram necessárias medidas drásticas, incluindo a reestruturação do sistema financeiro e a definição de firmas e bancos que deveriam ser salvos, assim como daqueles que deveriam falir. O problema é que muitos dos setores em dificuldades, incluindo cooperativas agrícolas, bancos, construtoras e empreendimentos varejistas, compunham a base de suporte do LDP, dificultando uma ação mais enérgica (Pempel, 2006)⁸.

Na incapacidade de reformar, uma direção foi “postergar o problema”, apostando que uma eventual inflação, que não veio, depreciasse parte das dívidas. Outra foi aumentar o repasse de recursos para alguns setores politicamente sensíveis, incluindo as áreas rurais, a construção civil e as obras públicas. O resultado foi o forte endividamento público que, ao mesmo tempo em que agravava o problema fiscal, mostrou-se incapaz de viabilizar a recuperação da economia.

Segundo Pempel (2006), a persistência dessas dificuldades está ligada a elementos estruturais e políticos, destacando-se a relação próxima entre o LDP e alguns setores econômicos. Outro ponto crítico foi a falha das instituições políticas em oferecer um programa alternativo capaz de angariar apoio para enfrentar o impasse. Parte da explicação estaria no sistema eleitoral, que combinava um sistema de voto distrital com um sistema de representação proporcional. O sistema de voto distrital envolvia vários candidatos em turno único, o que permitia que candidatos fossem eleitos com 12 a 15% dos votos, favorecendo propostas muito particularistas em detrimento das mais gerais. Outra dificuldade era a propensão de os eleitores demonstrarem insatisfação votando em

⁸ Houve nos primeiros anos medidas para recapitalizar os bancos, mas não foram acompanhadas de ações para reestruturá-los. Em áreas que não tocavam frontalmente em interesses constituídos, como segurança, educação e *welfare state*, as reformas foram mais facilmente implementadas.

outro candidato do LDP que, por estar no poder a tanto tempo, atraía os jovens políticos mais talentosos. Além disso, a sobre representação das áreas rurais contribuía para bloquear certas reformas.

Em síntese, apesar de a economia estar agonizando, os partidos de oposição eram fracos e incapazes de mobilizar os eleitores insatisfeitos com o status quo. Em 1998, o LDP, apesar do pífio desempenho nas principais regiões metropolitanas, permaneceu no poder devido aos votos de pequenas localidades e das áreas rurais (Pempel, 2006). Em 2003, o LDP foi fortemente derrotado nas eleições parlamentares por representação proporcional, mas preservou o poder devido ao voto distrital. As redes de patronagem mostraram-se essenciais.

Não obstante as resistências, um programa de reformas foi amadurecendo e se solidificando ao longo dos anos 90. A partir de 1998, foi criada uma agenda mais firme e propositiva, mudando o sistema regulatório, injetando recursos no sistema bancário e impondo direções aos bancos. Destaca-se a capacidade de mobilizar a opinião pública, insatisfeita com a paralisia e com o desperdício dos recursos públicos. O principal ícone desse processo de reformas foi o primeiro ministro Junichiro Koizumi, que contou com o apoio da imprensa. Aspectos dessas reformas serão explorados nas seções seguintes.

4. Mudanças na organização empresarial e no sistema financeiro

No modelo japonês consolidado no pós-guerra, a organização empresarial (OE) e o sistema financeiro (SF) reforçavam os laços de compromisso entre os diversos *stakeholders*. A OE, baseada nos grandes grupos empresariais (*Keiretsus*), resultou em alto nível de cooperação e coordenação. A estrutura de propriedade baseada nas ações cruzadas e a dependência do crédito bancário resultaram em um capital paciente e de longo prazo, vital para a preservação de relações de trabalho baseadas no emprego vitalício e na senioridade (Coates, 2000). O SF era dominado pelos bancos e as empresas pouco dependiam do mercado de capitais.

Esse arranjo, não obstante, tinha também as suas dificuldades. A divulgação das informações financeiras era pouco transparente, a auditoria era realizada internamente e a contabilidade era feita por valores históricos, ao invés do mais usual valor de mercado. Além disso, a relação próxima com os bancos permitia enorme mobilização de capital, que poderia conduzir, em uma conjuntura desfavorável, a investimentos imprudentes.

Havia no sistema financeiro um mecanismo informal de regulação, que foi fortemente abalado pelas mudanças no capitalismo internacional e pelas inovações financeiras (Gao, 2011).

Após a crise dos anos 90, vem se discutindo as direções que devem pautar o ajuste do modelo. Levanta-se, por um lado, que a economia precisa de instituições mais apropriadas para se integrar em uma economia internacionalizada. Alega-se, por outro, que as instituições passadas mostraram-se parte fundamental do sucesso alcançado e, uma vez contornadas as dificuldades imediatas, podem contribuir para o bom desempenho. O objetivo dessa seção é trazer as mudanças que vem ocorrendo na OE e no SF, enfatizando o que vem se modificando e o que tem sido preservado.

Sistema Financeiro

O Japão vem gradualmente desregulando sua economia desde meados dos anos 1980, mas o processo acelerou-se com a crise da década seguinte. Em 1996, uma grande reforma do setor financeiro foi proposta. Tentando emular o sucesso da desregulação britânica, o “*Big Bang*” de Tóquio impôs uma série de mudanças, dentre as quais a permissão de bancos e corretoras negociarem derivativos, a venda de opções de ações nas bolsas de Tóquio e Osaka, o fim da reserva de mercado entre bancos, corretoras de valores e seguradoras e a liberdade para as empresas negociarem financiamentos no exterior (Craig, 1998).

Para dar sustentação legal, foi criada uma agência exclusiva para regulação dos serviços financeiros, a *Financial Services Agency* (FSA), e conferida autonomia legal ao Banco Central do Japão (Aronson, 2013; Pempel, 2006). Visando facilitar o processo de reestruturação das empresas e remover as barreiras para Fusões e Aquisições (F&A), em 1997 foi revogada a lei que proibia a formação de *holding companies*. No caso do sistema financeiro, tal medida foi crucial para a formação dos “mega bancos”, como o *Bank of Tokyo-Mitsubishi*, *Mitsui-Sumitomo* e *Mizho* (Vogel, 2006, p. 133). Outra mudança diz respeito ao enfraquecimento dos laços de ações cruzadas envolvendo os bancos, que reduziram significativamente a participação no *board* de direção das empresas.

Os bancos foram criticamente afetados pela crise econômica. Devido aos empréstimos de baixa rentabilidade e à aquisição de bancos insolventes, as instituições

japonesas não conseguiram fazer a transição satisfatória para o modelo de banco múltiplo, como ocorrido na Alemanha. Com a perda das firmas *blue chips* (empresas da 1ª seção da bolsa de Tóquio) para o mercado de capitais, os grandes bancos foram forçados a se aproximar das pequenas e médias empresas (PMEs), tornando os empréstimos mais arriscados. A nova situação trouxe dificuldades para o sistema bancário em geral, provocando forte redução no número de cooperativas de crédito (Uchida; Udell; Watanabe, 2013).

Ainda assim, o sistema financeiro continua muito baseado nos bancos. Muitas empresas procuraram preservar a relação de longo prazo com os antigos bancos do conglomerado (*main banks*), optando pela negociação. Passaram a demandar menores taxas e melhores serviços, pressionando os bancos a melhorar a oferta de *securities*. A relação com os bancos mostrou-se particularmente importante durante a crise, uma vez que rolavam empréstimos cobrando margens muito baixas. Segundo Vogel (2006, p. 127), a proporção de firmas cuja relação com o banco se manteve estável por mais de cinco anos cresceu de 65% em 1990 para 82% em 1997.

Em face das inovações financeiras, os bancos vêm tentando preservar a lealdade dos clientes oferecendo serviços como acesso à informação, contratos internacionais, consultoria e negociações entre clientes para alianças e fusões. Vogel (2006) mostra que as grandes empresas ainda têm fortes incentivos para manter relações com seus bancos e que a decisão de financiamento não se dá exclusivamente por cálculos marginais de retorno. Entre os incentivos, inclui-se o interesse no fornecimento de crédito para as pequenas empresas afiliadas e para fornecedores. As PMEs mostram-se altamente dependentes do crédito bancário.

Em síntese, mudanças significativas ocorreram no sistema financeiro. O grau de autonomia e liberdade para instituições financeiras e investidores, incluindo os estrangeiros, teve considerável avanço e o SF japonês reduziu a distância que o separa dos países ocidentais. Os bancos se reorganizaram, reduzindo o excesso de capacidade por meio de fusões e queda de participação nas empresas. Como consequência, o sistema financeiro vem perdendo a característica segmentada existente outrora e os bancos passam a conciliar as funções tradicionais com operações mais típicas de bancos de investimento. Entretanto, bancos e empresas continuam desenvolvendo relações

próximas e de longo prazo. Esse é um ponto muito sensível, uma vez que a eventual perda de uma fonte mais paciente de capital, acompanhada de maior ênfase nas considerações de curto prazo, tenderia a inviabilizar outros pilares do modelo japonês.

Organização Empresarial e Governança Corporativa

A combinação entre mudanças e conservação é bem ilustrada pelas reformas verificadas no padrão de organização empresarial (OE) e governança corporativa (GC). Essa é uma das áreas em que as tensões envolvendo os interesses dos *stakeholders*, as razões do sucesso anterior e as dificuldades do presente muito se manifestam, explicando porque as reformas vêm sendo ambivalentes.

Algumas mudanças significativas ocorreram em áreas que afetaram tanto a governança corporativa como o sistema financeiro, como o aumento da participação estrangeira. Em 1990, os investidores estrangeiros detinham 4% das ações listadas na Bolsa de Tóquio, percentual que subiu para 18,3% em 2002. Na visão de Jackson e Moerke (2005), o crescimento dos investidores estrangeiros pôs pressão sobre os padrões de governança corporativa, já que os novos acionistas estão preocupados com a valorização das ações e dão pouca atenção às relações de longo prazo. Isso vem sendo acompanhado pela maior participação dos fundos de pensão nas assembleias de acionistas.

Outra mudança essencial se deu nas normas de contabilidade. O Japão, como destacado, utilizava princípios contábeis baseados em valores históricos, que permitia amortecer os resultados e/ou camuflá-los via subsídios cruzados em operações entre subsidiárias do grupo. As novas normas têm como regra o registro dos valores por preço de mercado, o que transmite maior transparência aos investidores. As leis *Companies Act*, de 2005, e *Financial Instruments and Exchange Act*, de 2006, ampliaram a divulgação de informações de empresas de capital aberto (Aronson, 2013). E, desde março de 2010, foi liberado o uso do IFRS (*International Financial Reporting Standards*) para algumas empresas.⁹ Como consequência, as firmas têm se mostrado mais preocupadas com a lucratividade e mais orientadas para retornos financeiros, enquanto o foco vem se concentrando no negócio principal da companhia.

⁹O IFRS é padrão em toda União Europeia e o Japão tinha como previsão adotá-lo em 2015 ou 2016.

Percebe-se também redução na proporção de ações cruzadas, mas essa continua alta. O Japão continua a ter uma estrutura de propriedade das empresas bastante estável, muito similar à alemã e muito distante da norte americana. A participação de investidores estáveis - compostos por firmas não financeiras, bancos e cias de seguro - na propriedade das empresas teria decrescido de 66% em 1990 para 47% em 2004. Por sua vez, a participação de fundos de pensão cresceu de 1% para 4% e das firmas estrangeiras de 4,7% para 23,7% (Vogel, 2006).¹⁰

A combinação entre mudanças e conservação também acompanhou a introdução de compensação por *stock options* (opção por ações) e de diretores externos. As *stock options* foram introduzidas de forma cautelosa, de forma a evitar que considerações de curto prazo ganhassem importância excessiva. Diretores externos foram introduzidos no *board* das empresas, mas eram em geral ex empregados ou acionistas de outra companhia do grupo, de forma que tendiam a representar os *stakeholders*.¹¹ A maior parte dos acionistas continuava passiva e os gerentes possuíam grande autonomia para conduzir a companhia. Além disso, 60% dos diretores das grandes corporações indicavam proteção contra aquisições, com evidências de proteção inclusive no caso de aquisições amigáveis (Vogel, 2006).

O Japão tem também introduzido práticas como o componente de desempenho nos bônus e no pagamento dos trabalhadores, mas de forma cautelosa. O pagamento por desempenho tem sido adotado muito mais para trabalhadores de colarinho branco do que para os *blue collars*, uma vez que o trabalho em equipe continua essencial na linha de produção e premiar o desempenho individual pode ser nem desejável e nem prático.

Vem havendo assim mudanças em direção a um modelo favorável aos acionistas, que levaram as firmas japonesas a vender ativos e abrir mão das subsidiárias menos lucrativas. Firms mudaram parte da produção para o exterior, subcontrataram e abandonaram linhas de produtos visando aumentar a lucratividade. A desregulamentação do mercado de capitais ampliou o risco de aquisições hostis, de forma que os gestores tornaram-se mais sensíveis a defender o preço das ações. Ao

¹⁰ Nos EUA, os fundos de pensão e as companhias de investimento controlavam 60% das empresas.

¹¹ Segundo Vogel (2006), em 2004, 630 das 2108 companhias listadas tinham diretores externos, mas 29,8% eram originários de parceiros de negócios e 17,7% dos bancos do grupo.

mesmo tempo, a mudança de legislação permitiu o rearranjo corporativo que vem racionalizando a estrutura do tradicional *Keiretsu*. A formação de *holding companies* traz mais autonomia para as empresas, além de reduções do custo trabalhista. Essas mudanças, no entanto, vêm sendo conciliadas com características típicas dos *Keiretsus*, incluindo a relação de longo prazo com bancos e fornecedores, a autonomia dos gerentes, o papel dos *stakeholders* e a influência relativamente limitada dos acionistas.

Vogel (2006) dá exemplos de como o contexto institucional continua a influenciar o comportamento de diversas empresas. No caso da Toyota, houve redução do número de trabalhadores (de 73 mil em 1992 para 67 mil em 2002) e grande incorporação de trabalhadores não regulares (número que aproximou de dez mil em 2004). O pagamento por desempenho foi introduzido para trabalhadores “colarinho branco”. Os gerentes, no entanto, insistiram em manter relações próximas com os fornecedores estratégicos. Segundo diretores do grupo, os diretores externos não eram necessários, até porque não entendiam as especificidades do negócio. Os gerentes continuavam autônomos e os acionistas tinham pouca influência (Vogel, 2006: 167). No caso da Nissan, a contratação de um CEO estrangeiro, não comprometido com laços culturais japoneses, apontava para mudanças mais profundas. No entanto, o brasileiro Carlos Ghosn logo percebeu que precisava trabalhar com os sindicatos e que a reestruturação precisava ser negociada. A direção foi transferir trabalhadores excedentes para as subsidiárias do grupo e cautela foi também demonstrada em relação aos fornecedores, considerando-se que a opção por adquirir os componentes mais baratos no mercado implicaria prejuízo para a capacidade de inovar e desenvolver tecnologia.

A NEC ilustra bem o exemplo de firmas que optaram por desmontar parte das redes de produção e obter os componentes no mercado internacional. No entanto, a empresa também preservou laços de cooperação com os fornecedores considerados estratégicos. Demissões eram evitadas pela transferência de trabalhadores para as subsidiárias, enquanto a empresa mantinha mecanismos para dificultar fusões e aquisições hostis (Vogel, 2006). Um quarto exemplo, a Sony, usa *stock options*, distribui bônus atrelados aos preços das ações e apresenta diferenças salariais altas para os padrões japoneses. Por depender do mercado de capitais, precisa de diretores externos. No entanto, a empresa, apesar de internacionalizada, age diferentemente quando atua no Japão, congelando

contratações e procurando distribuir trabalhadores entre subsidiárias, quando no exterior simplesmente demite. Acionistas gostariam de mudanças mais profundas, mas o CEO responde que as normas e instituições japonesas demandam outro comportamento (Vogel, 2006).

Vogel (2006) dá também exemplos de empresas no setor de serviços pouco marcadas pelos tradicionais vínculos típicos do *Keiretsu*. O banco Shinsei, por exemplo, apostou na possibilidade de entrar em nichos mais lucrativos, procurando reestruturar firmas. No entanto, sofreu muitas críticas por não ter socorrido uma loja de departamento e tê-la deixado falir. A agência reguladora FSA disse que o banco havia recebido fundos públicos e tinha obrigação de desempenhar um papel público. Outras firmas passaram a evitar negócios com o Shinsei por acreditarem que não tratava bem os trabalhadores. Um último exemplo é a Softbank, que entrou agressivamente no mercado, baixou significativamente as taxas cobradas por serviços de internet e obteve grande número de clientes. Em 2004, no entanto, teve de reconsiderar a estratégia, uma vez que os trabalhadores passaram a vaziar informações sobre serviços de clientes de banda larga. A firma logo compreendeu que era necessário ter trabalhadores mais leais, passando a adotar uma estratégia voltada a ampliar o número de trabalhadores estáveis de 20% para 60% (Vogel, 2006).

Em síntese, os exemplos mostram como o contexto institucional importa e tende a afetar as chances de sucesso. Firms que procuraram introduzir agressivamente aspectos da cultura americana tiveram de recuar, uma vez que passaram a sofrer danos em termos de reputação, o que prejudicou o acesso ao financiamento e a possibilidade de fechar novos contratos.

Em uma análise mais recente, Miyajima (2012) procura, a partir das categorias governança externa, governança interna e arquitetura organizacional,¹² qualificar em que medida as empresas estão se reestruturando e em que grau vêm preservando as relações tradicionais. Devido ao grau de heterogeneidade, as empresas foram classificadas em três grandes grupos. As firmas Tipo I são grandes empresas que

¹² A Governança externa mede as características de finanças corporativas e a estrutura de propriedade. A Governança Interna enfatiza o grau de separação entre proprietários e gestores, enquanto a Arquitetura Organizacional diz respeito às características do sistema de emprego e ao grau de descentralização dentro da organização.

possuem muitos anos de mercado e altas taxas de exportação e de investimento em P&D. Representam 23% das firmas da amostra e 67% das vagas de trabalho. São dependentes do mercado de capitais para se financiar e possuem estruturas de controle e gestão mais propícias para os acionistas, com grande participação de estrangeiros no controle acionário, em média 21,9% das ações em 2007. Essas firmas vêm reformando seus quadros de diretores e conselhos internos e também são mais transparentes na divulgação de informações. Gradualmente, vêm introduzindo sistemas de remuneração variáveis: para diretores e gerentes, oferecem pagamentos com opções de ações e, para os demais, estão adotando o sistema de pagamento baseado no desempenho. Porém, mantém o padrão de relação de emprego de longo prazo e possuem altas taxas de sindicalização dos seus funcionários. Há a manutenção de várias práticas das relações trabalhistas tradicionais.

As empresas tipo II são, em sua maioria, empresas dos setores de tecnologia da informação e de serviços. Representam 21% das empresas pesquisadas e 10% dos postos de trabalho. Possuem elevada participação de acionistas controladores e acionistas individuais e são normalmente lideradas por seus fundadores. Apesar de estarem no mercado de capitais, são muito dependentes dos bancos para se financiarem e são bem fechadas na divulgação de informações. Apresentam, em média, apenas 10% de suas dívidas lastreadas no mercado financeiro e o avanço dos investidores estrangeiros foi, entre 2002 e 2007, de apenas 2,3%. Apresentam, no entanto, relações trabalhistas bem diferentes do modelo japonês tradicional. As mesmas são centradas em contratos formais e o sistema de pagamento é baseado no desempenho.

As tradicionais firmas japonesas, ou tipo III, são as que mantêm a governança corporativa com o maior grau de semelhança ao típico modelo japonês. As firmas são normalmente encontradas nos setores de construção civil, química, maquinário elétrico e máquinas de transporte. Essas firmas, que representam mais da metade da lista de empresas e 24% do total de empregos, ainda possuem relações financeiras de longo prazo com os bancos e continuam a ter baixa dependência do mercado de capitais. Além disso, não se esforçam para reformular a governança interna e o sistema de emprego,

são relutantes em apontar gestores/conselheiros externos e divulgam poucas informações.¹³

O que se nota, tanto na análise de Vogel (2006) como na de Miyajima (2012), é o hibridismo e a falta de certeza sobre a direção em que irão as mudanças. Vogel (2006) enfatiza que as reformas foram substanciais, contrariando a ideia de esclerose e de lentidão a responder, mas foram influenciadas pelo contexto institucional doméstico. Uma hipótese testada pelo autor é que as reformas seriam mais prováveis em setores mais dinâmicos e mais expostos à competição e menos prováveis em setores mais protegidos. O autor, no entanto, encontra que essa hipótese não necessariamente vigora, com casos de maior conservação em nichos da indústria e maiores mudanças em certos nichos do comércio varejista. Isso se explica pelo maior interesse de setores da indústria em manter as relações de longo prazo com trabalhadores, bancos e fornecedores, dados os impactos sobre a capacidade competitiva.

As mudanças vêm sendo incrementais, mas ao afetar o comportamento dos agentes podem acarretar novas transformações e solapar as características da governança corporativa tipicamente japonesa. Acredita-se também que a maior velocidade das mudanças no sistema financeiro possa trazer novas mudanças no sistema de organização empresarial. O ponto em questão é a interdependência entre as instituições e o papel imprescindível desempenhado por fontes mais pacientes de capital. Outro ponto central diz respeito ao interesse e à capacidade dos setores empresariais em continuar preservando as relações de longo prazo.

5. Mudanças nas relações de trabalho

O sistema de relações de trabalho que apoiou a expansão japonesa no pós-guerra articulava amplo acordo sobre moderação e flexibilidade salariais, segurança no emprego e cooperação entre operário e gerência. Para isso, garantia a participação dos operários no processo de administração e também nos resultados financeiros da empresa. Com o intuito de obter maior compromisso do trabalhador, foram estabelecidas, na década de 1950, condições efetivas para o sistema de estabilidade no

¹³ Por possuírem tecnologia de ponta, tornaram-se alvo dos investidores estrangeiros. Não obstante, apenas 27 das 327 firmas tradicionais japonesas possuíam, até 2007, participação estrangeira superior a 15%.

emprego. Vale destacar que essa cooperação entre operários e gerência incentivava a qualificação de recursos humanos. As empresas tinham (e têm) elevadas responsabilidades pela formação desses recursos, sendo comum o operário realizar grande rotatividade entre múltiplas áreas da empresa (Vogel, 2006). Esse sistema, no entanto, não atingia todos os setores, sendo restrito aos grandes grupos industriais e abarcando majoritariamente os trabalhadores do sexo masculino.

Nas décadas de 1950 a 1980, o bom desempenho da economia teve impactos muito favoráveis sobre o mercado de trabalho, permitindo a consolidação das relações de trabalho. As dificuldades iniciaram-se em meados dos anos 80 e se agravaram com a crise nos anos 90. Outro fator relevante foi a internacionalização da economia, com a transferência de etapas da produção manufatureira para outros países. No início dos anos 2000, as empresas japonesas empregavam 2,9 milhões de trabalhadores no exterior, valor que correspondia a um quarto do emprego manufatureiro gerado por essas empresas no Japão (Suzuki, 2010).

A internacionalização e a maior exposição à competição global passaram a exigir ajustes rápidos para enfrentar a variação no ciclo dos negócios, pressionando por modificações em aspectos da organização da empresa japonesa. Houve impacto na direção de facilitar os processos de fusões e reorganização societária, mudança com implicações sobre a ação dos sindicatos que, organizados em base empresarial, precisaram modificar a estratégia e realizar a negociação coletiva com a *holding* (Suzuki, 2010).

Assim, a internacionalização e a crise agiram como catalizadores para mudanças nas relações de trabalho. Um marco foi a legalização parcial do trabalho não regular, em 1986. Em um primeiro momento, essa medida teve pouca influência, pois as empresas optaram por métodos tradicionais para reduzir os custos, incluindo moderação salarial. No entanto, o aprofundamento das dificuldades levou à intensificação do uso do trabalhador não regular. Ao final dos anos 90, nova mudança na regulação lançou as bases para a maior liberalização do trabalho temporário. Foi aprovada uma lei que deu aos empregadores maior flexibilidade para definir o contrato de trabalho, incluindo as cláusulas relativas à remuneração e à demissão dos trabalhadores (Suzuki, 2010).

Como consequência, entre 1987 e 2006 houve grande expansão dos trabalhadores não regulares. O número de trabalhadores não regulares do sexo masculino passou de 1,94 para 5,27 milhões entre 1987 e 2006, enquanto o emprego não regular feminino passou de 5,17 para 11,34 milhões. O trabalho não regular deixou de ser uma característica eminentemente feminina, com a participação masculina passando de 20% em 1997 para 38% em 2007. Em meados dos anos 2000, os trabalhadores não regulares representavam um terço do total da força de trabalho ocupada no Japão. (Suzuki, 2010; Sako; Kotosaka, 2010)

Pesquisa realizada na primeira metade dos anos 2000 revelou que, entre 1602 empresas pesquisadas, 1460 contrataram algum tipo de trabalhador não regular. Entre os motivos, o mais comum, indicado por 76,6% das empresas, foi a redução dos custos trabalhistas, enquanto 46,9% delas indicaram o motivo de ajustar o emprego às flutuações do ciclo de negócios e às variações na demanda (Suzuki, 2010).

O resultado foi a enorme hibridização e dualização do mercado de trabalho: de um lado, um grupo de trabalhadores com elevado grau de proteção; de outro, um número crescente de trabalhadores não regulares com baixíssimo grau de direitos. A direção vem sendo preservar o emprego permanente para um segmento de trabalhadores, restringindo-o a uma parcela cada vez menor da força de trabalho. Em outras palavras, o trabalho temporário, ao reduzir custos e conferir maior flexibilidade, contribui para que as empresas possam arcar com práticas como o emprego vitalício (Coe; Johns; Ward, 2011). Por sua vez, a decisão de privilegiar os incumbentes e manter a estabilidade no emprego implica em maiores dificuldades para a entrada de jovens, contribuindo para o elevado desemprego nesse segmento e para o envelhecimento da força de trabalho.

O resultado foi a geração de um sistema de relações de trabalho dos mais duais da OECD. A proporção de trabalhadores temporários, classificados como aqueles que trabalham menos de 30 horas por semana, cresceu de 19,2% em 1990 para 25,5% em 2004 (Vogel, 2006). São grandes as implicações sociais, uma vez que o emprego não regular paga menos e tem baixa cobertura em termos de previdência e outros mecanismos de proteção, o que torna-se particularmente grave em tempos de crise. A separação entre empregados regulares e não regulares é ainda mais grave em decorrência da inexistência de ponte entre ambos, uma vez que aqueles que obtêm um

emprego atípico/não regular dificilmente terão acesso a um emprego regular. Isso é particularmente verdadeiro para o caso dos jovens de emprego temporário, referidos como *freeters*, e das mulheres com filhos novos, independente dos elevados níveis de escolaridade (Coe; Johns; Ward, 2011).

Apesar das mudanças, a adoção de práticas de liberalização não implica que o sistema de emprego japonês esteja convergindo para um sistema próximo ao americano (Jacoby, 2007). A evidência empírica sugere que tal convergência é limitada e geograficamente desigual. O melhor é caracterizar o sistema japonês como híbrido, marcado pela combinação entre medidas de flexibilização e a manutenção das práticas tradicionais. Outras práticas vêm surgindo, incluindo o aumento das contratações de profissionais em meio de carreira e do pagamento por desempenho, medidas que enfraquecem as práticas de promoção interna. Assim, o emprego no Japão vem se tornando mais diversificado, o que tende por sua vez a enfraquecer os sindicatos. Apesar da disseminação de novas modalidades, as relações de emprego permanente e senioridade continuam importantes, uma vez que tendem a estimular o investimento em certas habilidades críticas para o sucesso competitivo (Vogel, 2006)

Em síntese, as transformações podem ser descritas como um processo de mudança, adaptação e conservação. As mudanças na legislação deram maior flexibilidade para as empresas utilizarem trabalho temporário e para a alocação de trabalhadores entre as empresas. Mas não implicaram necessariamente em facilidade de demitir, até porque muitas delas preservaram o sistema de proteção ao emprego e a participação dos trabalhadores nas decisões como forma de reter os melhores quadros. As empresas vêm se reestruturando, mas procurando evitar demissões diretas. Uma direção vem sendo promover mudanças de forma acordada com os trabalhadores, procurando ampliar a flexibilidade, reduzir custos, ampliar a produtividade e, em caso necessário, restringir os salários. Outra direção foi a alocação dos trabalhadores para as plantas e/ou subsidiárias com maiores necessidades. Assim, o emprego vitalício tem sido transferido da empresa para o grupo, sendo práticas comuns a promoção de aposentadoria precoce e a criação de afiliadas para absorver o excesso de trabalhadores (Vogel, 2006).

Na mesma direção, práticas como o componente de desempenho por bônus vêm sendo introduzidas de forma cautelosa. O pagamento por desempenho, como destacado, tem sido mais comum para os trabalhadores “colarinho branco”, dada a importância de preservar o espírito de equipe no chão da fábrica. No geral, o Japão tem preservado baixas diferenças salariais, em grande contraste com os Estados Unidos.¹⁴ A conservação das práticas trabalhistas reflete-se também no tempo médio de emprego dos trabalhadores regulares, que teria passado de 10,9 anos em 1990 para 12,1 anos em 2004 (Vogel, 2006).

Conclusões mais gerais sobre o impacto das relações de trabalho sobre a produtividade são difíceis, inclusive devido às diferenças entre setores e empresas e à combinação de diferentes modalidades de emprego. No entanto, a evolução do indicador da produtividade geral da economia japonesa nas últimas duas décadas não autoriza conclusões pessimistas. Nos anos 90, o desempenho japonês foi próximo ao de outros países do G7, tendo sido superado apenas por Reino Unido e Alemanha. No período de 2000 a 2012, o Japão apresentou expansão da produtividade superior às economias da França, Alemanha, Itália e Reino Unido, sendo superado apenas pelos Estados Unidos (OECD, 2014). Em relação ao salário real, esse cresceu, entre 1997 e 2006, menos no Japão do que na maior parte dos países da OECD, de forma que o custo unitário do trabalho caiu mais do que na maior parte dos países em comparação (OECD, 2014). Esses indicadores tendem a contribuir para a maior competitividade da economia japonesa, mas devem ser observados em conjunto com a evolução da taxa de câmbio e com a capacidade de inovação.

6. Abenomics, estímulo macroeconômico e os desafios estruturais

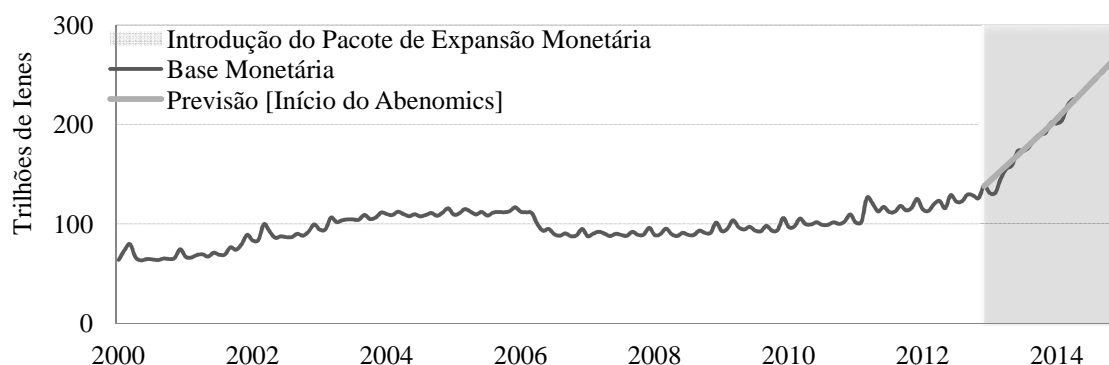
Em face da estagnação econômica, tentativas de ajuste vêm sendo adotadas desde os anos 90, mas com resultados limitados e frustrantes. Mais recentemente, sob a liderança do primeiro ministro Shinzo Abe, um programa macroeconômico de grandes proporções foi lançado. O *Abenomics*, como é conhecido, apresenta-se em três esferas: monetária, fiscal e estrutural. Sob o slogan "*Japan is Back!*", o governo almeja, em um período de 10 anos, alcançar um crescimento anual real do PIB e da produtividade do

¹⁴ As diferenças salariais entre gerentes e trabalhadores do chão da fábrica teriam caído, entre 1990 e 2004, de 3,29 para 3,12 para homens e de 3,33 para 3,05 para mulheres.

trabalho de 2%. Também deseja reascender a confiança empresarial e quebrar o excessivamente prolongado ciclo vicioso de estagnação. O que é distintivo da proposta é a sua audácia, como observado pela meta de dobrar a base monetária ao longo de dois anos e garantir uma meta de inflação de 2% ao ano (figura 1). A definição de patamares expansionistas claros visa promover o ajuste das expectativas, condição importante para a recuperação (IMF, 2013).

Em um primeiro momento, a política expansionista elevou tanto o nível de confiança da indústria como o índice da bolsa Nikkei, que acumulou elevação de 57% em 2013. Na primeira metade do mesmo ano, quando do lançamento do programa, a taxa anualizada de crescimento do produto chegou a 4%. Entre dezembro de 2012 e dezembro de 2014, a base monetária foi ampliada em 224%. A expansão monetária, ao implicar na desvalorização da moeda, tende também a favorecer as exportações.

Figura 1 - Base Monetária (Final do Período)



Fonte: adaptado de BANK OF JAPAN, 2014; Kuroda, 2013; OCDE, 2013.

Do ponto de vista fiscal, o parlamento japonês aprovou um estímulo da ordem de 1,4% do PIB para o período compreendido entre 2013-2014, além de oferecer incentivos tributários à formação bruta de capital fixo (IMF, 2013; Japan, 2013). Em contraponto, no entanto, o programa previa um ajuste fiscal a ser obtido por um aumento do imposto sobre consumo, a ser lançado em duas fases. A primeira, em abril de 2014, elevou o dito imposto de cinco para oito por cento; a segunda, prevista para outubro de 2015, acrescentar-lhe-á ainda dois pontos percentuais. Argumenta-se que essa elevação teria desestimulado a demanda e contribuído para frustrar a recuperação econômica a partir do segundo semestre de 2014. A meta de aumento inflacionário, por sua vez, passou a ser prejudicada pela redução do preço do petróleo.

O *Abenomics* pretende também abranger o âmbito estrutural, visando, entre os objetivos, reformar setores, flexibilizar ainda mais o mercado de trabalho e promover a maior abertura da economia. Um dos objetivos é reformar o setor agrícola, caracterizado por altíssimas taxas de proteção e por subsídios governamentais que respondem por 50% da receita líquida do setor (OECD, 2013). Para isso, o plano econômico prevê incentivos para acelerar a concentração da propriedade rural e tornar o setor mais competitivo, o que implica medidas para a desregulamentação do arrendamento da terra e para o fortalecimento da infraestrutura (Japan, 2013). Há que se observar, no entanto, a dificuldade de fazer reformas em um setor cujo apoio político é tão caro para o LDP.

Outro setor problemático é o de energia. O Japão tem em sua matriz energética uma baixa participação de fontes renováveis e uma elevada dependência da energia nuclear. Seu custo energético está entre os mais elevados do mundo desenvolvido, com o MWh custando mais do dobro do norte-americano (OECD, 2013). O acidente nuclear de Fukushima, ao gerar o fechamento de muitas usinas, agravou a situação. Apesar de o setor energético entrar na pauta de reformas do plano de revitalização, há a proeminência do carvão e da energia nuclear como fontes de eletricidade (Suga; Watanabe, 2014).

Um ponto central diz respeito ao sistema de inovação. A sofisticação da atividade empresarial e o desempenho do sistema de inovação são fatores-chave na competitividade do Japão, que continua a ter resultados muito favoráveis em vários indicadores de inovação. Em termos de pedidos de patentes, por exemplo, só perde para os Estados Unidos, estando bem à frente do terceiro colocado. As inovações se dão em grande parte no topo da cadeia de valor, com produtos de alto valor agregado. Não obstante, o sistema de inovação também sofre críticas. Argumenta-se que o sistema, muito favorável ao *catching up* tecnológico até a década de 1970, não respondeu bem à onda tecnológica subsequente e à emergência de novos setores (Lechevalier, 2011). Apesar de medidas recentes voltadas a promover pequenas empresas inovadoras e a favorecer o empreendedorismo nas universidades, Lechevalier (2011) argumenta que o modelo continua muito centrado na inovação incremental, sendo os setores mais fortes o eletrônico, o automobilístico e o de máquinas e equipamentos. Há um pioneirismo no

segmento de robótica pessoal e de videogames, porém um atraso relativo nos setores de nanotecnologia, meio-ambiente e desenvolvimento de software.

Segundo análise do Fórum Econômico Mundial (2014), o Japão ranqueia como a sexta economia mais competitiva do mundo. Não obstante, há um forte contraste no seu desempenho em diferentes indicadores de competitividade. Os desafios macroeconômicos, a participação feminina no mercado de trabalho e a dificuldade em contratar e demitir são elementos em que o Japão apresenta um dos piores resultados entre os países da OCDE. Notadamente, a pesada tributação imposta à pessoa jurídica, as barreiras tarifárias, o relativo isolamento e a elevada burocracia para criação de novos negócios constituem grandes entraves. Em uma análise sobre a facilidade de abrir uma empresa, conforme ranking da Doing Business (DB, 2014), o Japão se enquadra na 120^a posição mundial. Além disso, o Japão tem uma das mais altas taxas de impostos para empresas dos países membros da OCDE (Mooji; Saito, 2014).

O governo japonês vem também defendendo maior abertura da economia, incentivando o investimento direto no exterior e buscando acordos de livre comércio, notadamente o TPP (*Trans-Pacific Partnership*). O Japão assinou um tratado de livre comércio com a ASEAN, assim como fizeram China e Coreia do Sul. No entanto, a possibilidade de um grande acordo de livre comércio envolvendo os três países é considerada pouco provável, devido à resistência dos respectivos setores domésticos (Corning, 2011). Segundo Ueno e Yamano (2014), os acordos comerciais do Japão respondem por 17% das exportações, sendo necessário fortalecê-los e abrir mais o país. As lideranças favoráveis às reformas veem os tratados como forma de avançar nas mudanças consideradas necessárias.

Outra área considerada prioritária é o mercado de trabalho, com os objetivos de promover maior flexibilidade e melhorar a inserção da mulher. O discurso de mudança é evidente, como mostra a citação abaixo feita pelo gabinete do primeiro ministro: "o sistema de emprego vitalício, em que os jovens se formam, encontram emprego, e trabalham na mesma empresa até a aposentadoria é agora coisa do passado" (Japan, 2013, p. 6)¹⁵. No entanto, esse é um dos pilares do *Abenomics* mais criticados, dado que

¹⁵ The system of life-time employment, where young people graduate from school, find employment, and work for the same company until retirement is now a thing of the past.

pouco vem sendo feito para reverter as dificuldades. A situação das mulheres tem em muitos casos se agravado, uma vez que têm despendido tempo crescente em serviços de cuidado aos filhos e idosos, em detrimento da carreira profissional (Kelly; White, 2002). Enfim, as reformas propostas pelo *Abenomics* incluem outras áreas, como sistema de saúde e mudanças na governança corporativa. No entanto, muito do que se chama de reforma estrutural tem ficado apenas na retórica e a impressão é que não se sabe muito bem o que e como reformar (Jones, 2014).

De uma forma geral, muito do impacto observado até então é apenas de curto prazo, em virtude do estímulo monetário. Esse, como destacado, tem também sido colocado em dúvida, fruto dos efeitos negativos do aumento dos impostos e das dificuldades de atingir a meta inflacionária. Segundo Pilling (2015), no entanto, é necessário não ser demasiadamente pessimista. A queda recente no preço do petróleo, ao reduzir os custos e melhorar o poder de compra, tende também a fortalecer o consumo. O mercado de trabalho tem também estado aquecido, havendo evidências de oferta de melhores condições de trabalho para muitos trabalhadores irregulares, o que tende a fortalecer o potencial para o consumo. Como conclui Pilling (2015), embora seja prematuro declarar vitória do *Abenomics*, é preciso também enfatizar que “o programa não está morto e enterrado”.

7. Considerações finais:

No período de recuperação do pós-guerra, procurou-se difundir a ideia do país como uma grande família. As firmas eram definidas como grandes comunidades, marcadas pelos valores de lealdade e comprometimento mútuo. Além disso, o modelo era admirado pelas relações de trabalho mais democráticas. As práticas de emprego vitalício e as relações de longo prazo com bancos e fornecedores indicavam alternativas ao capitalismo desregulado e mais sensível às flutuações de mercado.

Em face das dificuldades atuais, tem sido difícil defender algumas dessas associações. Há grande frustração com um modelo que apesar de ter produzido um país rico, vem sendo incapaz de oferecer oportunidades para um número crescente de pessoas. Uma grande fonte de dificuldades é decorrente das mudanças no mercado de trabalho, influenciadas pelo menor fôlego do emprego industrial e pela exportação de parte desses empregos, a qual se soma os efeitos da crise. Como resultado, a oferta de

emprego tem sido pouco dinâmica e, em face da acirrada competição, o acesso às vagas de emprego tem se tornado fortemente correlacionado com o tipo de escola a que o jovem tem acesso. Em outras palavras, a chance de se conseguir um emprego tornou-se muito correlacionada com a situação econômica da família e com a possibilidade de pagar pela educação de melhor qualidade, comprometendo a associação entre as chances de ascensão social e o mérito.

O emprego temporário tornou-se a opção mais provável para a maior parte dos indivíduos que ingressam no mercado de trabalho, com poucas chances de que venham a obter um emprego permanente. O uso crescente de trabalhadores temporários produz grandes diferenças internas às empresas e torna mais difícil a associação da firma a uma grande família. Outra dificuldade diz respeito às mulheres. A divisão do trabalho entre os sexos no Japão era muito pronunciada, cabendo aos homens o acesso aos principais empregos e às mulheres as funções domésticas e/ou o acesso a empregos temporários, visando equilibrar a renda familiar. Essa situação se modificou em função de mudanças culturais e na estrutura das famílias. Há um número crescente de mulheres adiando o casamento e vivendo mais tempo com os pais. Essas encontram, no entanto, grandes dificuldades de obter um emprego de qualidade (Kelly; White, 2002).

Em face dos custos educacionais crescentes, as mulheres têm se engajado cada vez mais em empregos temporários com o intuito de financiar a educação dos filhos. No entanto, vêm se dedicando crescentemente aos serviços de cuidado a pais e sogros, resultado do envelhecimento da população e do atraso das instituições de seguridade social. Constitui-se um impasse: a mulher precisa trabalhar para ajudar nas despesas domésticas, mas precisa também dedicar-se aos parentes idosos. Apesar da criação de centros públicos de cuidado para crianças e idosos e do crescimento de ONGs prestando esses serviços, a oferta é muito limitada. Assim, o caso japonês aparece como o reverso do escandinavo, em que a ampla oferta de serviços públicos estimula tanto a maternidade como a participação da mulher no mercado de trabalho.

O que se nota no Japão é, portanto uma enorme rigidez na estrutura social, com grande dualismo entre *insiders* e *outsiders*. Um grupo relativamente grande de pessoas, os mais velhos e aqueles que possuem um emprego regular, têm passado relativamente ileso pela crise. Aqueles que construíram a vida profissional nos tempos de

prosperidade e possuem aposentadoria encontram-se em boa situação (Kaji, 2015). Do outro lado, há os perdedores, principalmente os jovens e mulheres com poucas chances de conseguir empregos permanentes. Os perdedores sofrem em silêncio, dado que não há manifestações políticas e outras formas de protesto. Além disso, os jovens tendem a ter baixa taxa de participação nas eleições, o que contribui para o baixo envolvimento dos políticos com as suas causas. Isso ajuda a explicar um dos pontos mais preocupantes do processo, o fato de que, apesar da exclusão crescente, não se consolidar um programa alternativo de reformas. Os grupos insatisfeitos são incapazes de se organizar e suas frustrações não têm chegado devidamente ao sistema político.

A situação econômica é igualmente desalentadora. O Japão ilustra uma enorme dificuldade do capitalismo em termos macroeconômicos, gerando grande receio por parte de outros países de que possam vir a se “contaminar” pela “doença japonesa”. Em face do envelhecimento da população, das dificuldades fiscais e de outros desdobramentos, o Japão não consegue se recuperar. Nesse sentido, a falta de um estado de bem estar social (EBS) abrangente tende a ser parte do problema, dado que o EBS, ao prover mecanismos anticíclicos de estímulo à demanda e garantir a aposentadoria, tenderia a estimular o consumo. Além disso, o EBS contribuiria para a melhor situação das mulheres e para a maior participação no mercado de trabalho.

A despeito da crise duradoura, há ainda divergências sobre o diagnóstico e sobre o que fazer para recuperar a economia. Isso é bem ilustrado pelo debate sobre a relação entre instituições e desempenho econômico. Em face das novas configurações internacionais, é essencial que o Japão flexibilize parte de suas práticas e instituições, assim como adote medidas para reduzir o custo de se fazer negócios. No entanto, as conclusões são mais complexas (e dúbias) em relação a outras instituições, como a governança corporativa e a relação com os bancos e fornecedores. Embora a economia precise de formas de financiamento mais ágeis, principalmente para o *venture capital*, as relações de longo prazo com os bancos tendem a continuar a ser úteis. O mesmo se aplica em relação aos fornecedores, sendo que as empresas precisam encontrar um equilíbrio entre a necessidade de usar o mercado e reduzir os custos e o papel das relações de longo prazo para a geração de qualidade do produto e inovação.

Há também claros efeitos positivos nas relações de longo prazo com os trabalhadores, uma vez que contribuem para a qualidade da força de trabalho e para a consolidação de vantagens comparativas em produtos de alta qualidade (Hall; Soskice, 2011). Entretanto, algo tem de ser feito para reduzir o dualismo do mercado de trabalho. Acredita-se que a recuperação econômica, junto com os efeitos demográficos que retiram anualmente centenas de milhares de pessoas do mercado de trabalho, possa contribuir. Não obstante, é também essencial a adoção de medidas que ampliem direitos e reduzam as distâncias entre os dois grupos de trabalhadores.

Em síntese, embora seja fundamental rejuvenescer o modelo e recuperar a economia, é necessário cautela em relação às conclusões sobre a relação entre as instituições do modelo japonês e o desempenho econômico. Para um grupo de economistas e cientistas sociais, as características institucionais, fruto de interesses e práticas consolidadas, emperram a recuperação da economia. Para outro, as instituições têm seu potencial e o mostraram historicamente: a crise é vista como essencialmente macroeconômica e, uma vez equacionada e realizados os ajustes necessários, as instituições podem ajudar o Japão a enfrentar os novos desafios, inclusive os sérios desafios fiscal e demográfico. A partir da ampla bibliografia consultada em anos de pesquisa, não é possível concluir enfaticamente em relação a uma ou outra posição, assim como não se pode precisar qual será a configuração futura do modelo japonês. No curto e médio prazo, o modelo continuará a apresentar características híbridas e próprias, sem haver convergência em direção a um modelo liberal.

Referências bibliográficas

- ARONSON, Bruce E. A Reassessment of Japan's Big Bang Financial Regulatory Reform; In: GERTEIS, Christopher; GEORGE, Timothy S. (eds) *Japan Since 1945: From Postwar to Pos-Bubble*. London: Bloomsbury, p. 165-188, 2013.
- BANK OF JAPAN (BOJ). *Monetary Base: Long-Term Time Series Data*. Disponível em <http://www.boj.or.jp>. Acesso em 17 de maio de 2014.
- BOLTHO, A. e CORBETT, J. The assessment: Japan's stagnation - can policy revive the economy? *Oxford Review of Economic Policy*, 16 (2): p. 1-17, 2000.
- COATES, David. *Models of Capitalism: grow and stagnation in the modern era*. Cambridge: Polity Press, 2000. 304p.

- COE, Neil M., JOHNS, J. & WARD, K. Transforming the Japanese labour market: deregulation and the rise of temporary staffing. *Regional Studies*, vol. 45, issue 8, p. 1091-1106, 2011.
- CRAIG, V. V. 1998. Financial Deregulation in Japan. *FDIC Banking Review*, 11(3). Disponível em: <https://www.fdic.gov/bank/analytical/banking/1998fall/japan.pdf>. Acesso em 11 de abril de 2014.
- DB. 2014 *Ease of Doing Business In Japan*. 2014. Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan/>. Acesso em 15 de julho de 2014.
- GAO, Bai. *Japan's Economic Dilemma – The Institutional Origins of Prosperity and Stagnation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- GUIMARÃES, Alexandre. O Capitalismo Coordenado Japonês - da bem sucedida industrialização do pós-guerra à crise dos anos 90. *VIII Congresso Brasileiro de História Econômica*. Aracaju, Universidade Federal de Sergipe. 02/05 de set. 2007.
- HALL, Peter e SOSKICE, David. "An Introduction to Varieties of Capitalism." In HALL, Peter e SOSKICE, David (eds). *Varieties of Capitalism – the Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press. 2001, p. 1-52.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). *Japan: The 2013 Article IV Consultation*. Washington: International Monetary Fund Publication Services, 2013. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13253.pdf>. Acesso em 12 de abril de 2013.
- JACKSON, Gregory; MOERKE, Andreas. Continuity and Change in Corporate Governance: comparing Germany and Japan. In: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, Nº 3, p. 351-361, 2005.
- JACKSON, Gregory. The origins of nonliberal corporate governance in Germany and Japan. In STREECK, W. e YAMAMURA, K (eds). *The origins of nonliberal capitalism : Germany and Japan in comparison*. Ithaca: Cornell University Press, 2001. p. 12–170.
- JACOBY, S. *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press, 2007, 236p.
- JAPAN. Prime Minister of Japan and His Cabinet. *Japan Revitalization Strategy - Japan is Back*. 14 jun. 2013. Disponível em: http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en_saikou_jpn_hon.pdf. Acesso em 5 de abril de 2014.
- JOHNSON, Chalmers. *MITI and the Japanese Miracle – the Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford: Stanford University Press, 1982.
- JONES, Randall. Japan: Making the Comeback Last. In: *OECD Observer*, Special Offprint: Japan 50th Anniversary Special Edition April 2014. Paris: OECD Publications, 2014. Disponível em: http://issuu.com/oecd.publishing/docs/oecd_observer_japan_50th_anniversar. Acesso em 5 de abril de 2014.
- KAJI, Sahoto. Japan s economic losers suffer in silence. *Financial times*, 10/03/2015
- KELLY, William e WHITE, Merry. Students, Slackers, Singles, Seniors, and Strangers: Transforming a Family-Nation. In KATZENSTEIN, Peter e SHIRAIISHI, Takashi. (eds)

- Beyond Japan – the Dynamics of East Asian Regionalism*. Ithaca: Cornell University Press, 2006.
- KURODA, Haruhiko. Quantitative and Qualitative Monetary Easing. Disponível em: http://www.boj.or.jp/en/announcements/press/koen_2013/data/ko130412a2.pdf . Acesso em 16 de maio de 2014.
- LECHEVALIER, Sebastien. La convergence vers le modele de la Silicon Valley est-elle la seule voie possible pour le système d’innovation japonais? In: LECHEVALIER, Sebastien (ed) *La grande transformation du capitalisme japonais (1980-2010)*. Paris: Presses de Science Po, 2011. p. 263-298.
- MEDEIROS, Carlos. A Economia Política da Internacionalização sob Liderança dos EUA: Alemanha, Japão e China. In: FIORI, José Luís (ed) *O Poder Americano*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MIYAJIMA, Hideaki; Institutional Change and its Economic Consequence in Japan: The bright and dark sides of hybridization; *RIETI Discussion Paper Series* 12(049); Agosto, 2012.
- MOOIJ, Ruud De; SAITO, Ikuo. Japan’s Corporate Income Tax: Facts, Issues and Reform Options. *IMF Working Paper*. Asia and Pacific Department and Fiscal Affairs Department. Agosto, 2014.
- OECD, 2014. Acesso [www.http://stats.oecd.org/](http://stats.oecd.org/).
- OECD. *Japan: Towards a New Dynamic Growth. Highlights from the 2013 OECD Economic Survey of Japan*. Disponível em: http://www.oecd.org/japan/2013.04_Japan_Brochure_EN.pdf . Acesso em 10 de março de 2014.
- PEMPEL T. J. *Regime Shift – Comparative Dynamics of the Japanese Political Economy*. Ithaca and London: Cornell University Press, 1998.
- PEMPEL, T. J. A decade of political torpor: when political logic trumps economic rationality. In KATZENSTEIN, Peter e SHIRAIISHI, Takashi. (eds) *Beyond Japan – the Dynamics of East Asian Regionalism*. Ithaca: Cornell University Press, 2006.
- PILLING, David. Lucky has bought a little time for Abenomics. *Financial Times*, 12/03/2015.
- SAKO, M. & KOTOSAKA; M. Continuity and Change in the Japanese Economy: Evidence of Institutional Interactions in Financial and Labour Markets. In: WALTER, A. e ZHANG, X. (eds) *East Asian Capitalism: Diversity, Continuity and Change*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- SUGA, Masumi; WATANABE, Chisaki. Após Fukushima, Japão prefere carvão à energia renovável. *Exame.com*, 14 abr. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/apos-fukushima-japao-prefere-carvao-a-energia-renovavel?page=2>> Acesso em 17 maio 2014.
- SUZUKI, H. Employment Relations in Japan: Recent Changes under Global Competition and Recession, *Journal of Industrial Relations*, June 2010, 52:387-401, 2010.
- UCHIDA, Hirofumi; UDELL, Gregory F.; WATANABE, Wako. Bank size and lending relationships in japan. In: *NBER WORKING PAPER SERIES*, Working Paper 13005, April 2007. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w13005>. Acesso em 05 agosto de 2013.

UENO, A. & YAMANO, N. 2014. Trade: not just made in Japan. *OECD Observer*. Paris Disponível em: http://issuu.com/oced.publishing/docs/oced_observer_japan_50th_anniversar. Acesso em 5 de abril de 2014.

VOGEL, Steven. *Japan Remodeled - How Government and Industry Are Reforming Japanese Capitalism*. Ithaca and London: Cornell University Press, 2006

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *The Global Competitiveness Report 2014-2015: Full Data Edition*. Geneva: World Economic Forum, 2014. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf> Acesso em 16 março de 2015.