

Japão: A Crise de Valores

"Everybody makes mistakes in their forecasts. But what happens if a government agency sketches a scenario to suit its own purposes and analyzes information based on that scenario?"

Extrato do editorial do jornal japonês *Asahi Evening News*, de 18 de Julho de 1998.

Mais do que uma crise económica o Japão vive essencialmente uma crise de valores. A maioria dos estudiosos das coisas do Japão concordam que o sucesso do seu modelo de gestão deve muito à confiança existente entre os diferentes agentes económicos. Confiança do tipo pessoal, no sentido de Luhman, mas também confiança no sistema. A confiança servia de cimento à cooperação entre empresas e à cooperação entre os empregados e empregadores.

Após a Segunda Guerra Mundial a recuperação económica do Japão baseou-se num modelo de guerra. As entidades políticas definiram um objectivo claro e mensurável, isto é, atingir a produção industrial de antes da guerra e este objectivo exigia sacrifícios de todos (taxas de inflação elevadas, longas horas de trabalho), e caso o objectivo não fosse suficientemente mobilizador havia sempre o papão do comunismo para agitar.

No período de 80 e princípios de 90, o mundo assiste, no Japão, ao inchar da "economia da bolha" (para aqueles menos familiarizados indicamos algumas das características desse tipo de economia; a saber: o mercado de acções e o mercado de imobiliário sobem continuamente e ninguém encontra uma explicação plausível e o mercado de consumo de bens luxuosos também aumenta sem ninguém perceber o porquê). Neste período o modelo de crescimento japonês era não só considerado como o mais vigoroso do mundo capitalista (embora houvesse alguns estudiosos que levantassem algumas dúvidas quanto ao tipo de capitalismo), como era por muitos estudado e descrito como um modelo que privilegiava o desenvolvimento do sector industrial, o auto-sustentamento e as relações mutuamente dependentes e de longa duração.

Dar primazia ao sector manufactureiro significa que a economia se baseia na produção de "coisas" palpáveis (tangíveis) e que as infra-estruturas sociais (estradas, comunicações e organismos financeiros) estão direccionadas

para a realização dessa tarefa. Em suma, a economia girava à volta de objectos materiais concretos, tendo perdido a corrida da "era da informação".

O auto-sustentamento significa que as empresas japonesas deveriam, por si próprias, desenvolver as suas vantagens comparativas, quer sejam referentes à obtenção de financiamentos, ao desenvolvimento e implementação de novas tecnologias e à formação de mão-de-obra. Estas aceitaram o desafio e actualmente muitas das características do modelo japonês consideradas como pontos fortes são criticadas (por exemplo, o sistema "do banco principal" é acusado de ser o responsável pelos elevados montantes malparados que sufoca o sistema bancário japonês". Para muitos autores, o auto-sustentamento constituiu a maior diferença entre a economia japonesa e as economias de outros países capitalistas, e tem sido alvo de muitas críticas, principalmente dos Estados Unidos da América que têm pressionado o governo japonês a abrir o mercado a produtos norte-americanos (por exemplo, a compra de componentes para automóveis).

Como factos comprovativos deste auto-sustentamento podemos referir o caso do investimento estrangeiro no Japão, que embora tivesse aumentado durante o período da "economia da bolha", é pequeno quando comparado com outros países. Por outro lado, a proporção do comércio externo no produto nacional bruto japonês não reflecte a globalização da economia japonesa tendo esta sido efectuada essencialmente através da globalização das empresas japonesas. O crescimento explosivo das suas actividades multinacionais inclui um rápido crescimento do investimento directo no estrangeiro, que fez com que o número de trabalhadores locais que exercem a sua actividade em empresas japonesas atingisse o número de 450 000 nos Estados Unidos da América, 210 000 na Europa e 670 000 na Ásia, perfazendo um total de 2 000 000 no ano de 1995. De referir também que a taxa japonesa de dependência nas exportações (total anual das exportações/produto nacional bruto) subiu 10%, no período inicial do crescimento económico dos anos 50 e 60 para 13.3% em 1984, voltando para menos de 10% nos últimos anos da década de 80, baixando ainda mais nos anos 90. A taxa de dependência das importações japonesas é ainda menor e inferior à dos Estados Unidos da América nos anos 90. Contrariamente à ideia, muito difundida, de que a actividade exportadora constitui o motor do crescimento económico, acontece que a recuperação e o crescimento económico do pós-guerra orientou-se mais para o mercado interno do que em muitos países europeus.

Podemos afirmar que em certa medida os japoneses seguiram o modelo fordist, isto é, os ganhos de produtividade eram repartidos com os trabalhadores aumentando deste modo o seu poder de compra e o consumo privado. A crise de confiança que o Japão vive actualmente provocou uma contracção das despesas dos consumidores e estes não respondem (como anteriormente) aos apelos políticos.

A ênfase nas relações mutuamente dependentes e de longa duração significa que as relações entre os membros do Keiretsu e o seu banco, as ligações

entre as empresas e as suas subcontratadas, as ligações entre as suas empresas e os seus empregados (emprego para toda a vida), as ligações entre o governo e os representantes da indústria, revelam um estilo diferente enfatizando a estabilidade em detrimento dos lucros de curto prazo.

A partir da década de 90, este sistema habilmente arquitectado ao longo dos anos, começa a ser questionado por alguns dos seus intervenientes. Alguns gestores criticam a morosidade do processo de tomada de decisões (que envolvia todos aqueles que participam na execução da decisão). Em algumas empresas os empregados para toda a vida são convidados, na maior parte das vezes contra a vontade dos gestores, a abandoná-las, provocando instabilidade psicológica não só neles como nas famílias. Os escândalos políticos e as situações de corrupção multiplicam-se provocando o desgaste da classe política, das instituições e do sistema.

Perante o desmoronar do quadro em que se moviam os cidadãos perdem a confiança nos empregadores, nos políticos, no governo e na instituição familiar. Os cidadãos desconfiam do sistema político, sentem a falta de uma liderança forte e vingam-se elegendo pessoas sem experiência para cargos de responsabilidade ou preferem ir à praia em vez de votar. Os próprios burocratas mostram-se activos na procura de soluções avançando com o conceito de "economy management", que sumariamente consiste em envolver os principais agentes económicos nas reformas necessárias para enfrentar a crise que perdura desde 1993. O cidadão desconfia dos burocratas e põe em causa a constituição das "comissões" e a qualidade das informações que as alimentam (estas são fornecidas pelos próprios burocratas) e exige a contratação de técnicos idóneos e isentos.

Numa sociedade baseada em consensos, como é a japonesa, os problemas não podem ser escamoteados, antes, pelo contrário, devem ser debatidos na praça pública para obtenção dos almejados acordos de princípio que permitam a sociedade evoluir sem grandes sobressaltos. De facto, paralelamente à onda de descontentamento que varre a sociedade japonesa, assistimos no Japão a uma intensa discussão pública sobre o futuro da sociedade nipónica, debaten-do-se intensamente o problema da revisão do modelo de gestão aplicado na generalidade das empresas. Muitos definem o modelo de economia japonesa como um modelo de guerra. A sua origem remonta aos anos 40, tendo sido mantido pelas autoridades do período pós-guerra. O modelo mobilizou os japoneses à volta de objectivos bem específicos, tais como, "atingir o nível de produção de antes da guerra, atingir os níveis de rendimento *per capita* dos países europeus". Tratavam-se de objectivos claros. Mensuráveis e mobilizadores. Quando o Japão ascendeu à categoria de grande potência económica havia de repensar o modelo. A riqueza acumulada devia ser partilhada de uma forma mais justa por todos aqueles que contribuíram para a sua produção.

A queda do muro de Berlim e o consequente desmoronamento do Império Soviético privaram os políticos japoneses do papão do comunismo. Deixaram de poder utilizar a ameaça comunista para exigir mais sacrifícios aos seus ci-

dados, o que provocou cisões nos partidos existentes e o aparecimento de novos realinhamentos políticos, nos primeiros anos da década de 90 (de referir que o quadro político japonês continua à busca do seu equilíbrio).

Desde os anos 50 muitas mudanças ocorreram na envolvente das empresas japonesas. Algumas podem ser consideradas internas da própria sociedade japonesa (caso do envelhecimento da população), enquanto outras são consideradas externas, como é o caso da ascensão e queda das Novas Economias Industrializadas (NIEs) e da apreciação do iene. Esta última foi imposta ao governo japonês, em 1985, pelos países mais industrializados nos denominados Acordos de Plaza e provocou uma intensificação do Investimento Directo Estrangeiro Japonês nos países do Sudoeste Asiático, especialmente na Malásia. Após os acordos de Plaza assistimos não só a uma reorientação do investimento directo estrangeiro japonês (dos países ocidentais para o sudoeste asiático) como assistimos também a um salto qualitativo dos referidos investimentos. Até então as fábricas japonesas instaladas nos países asiáticos limitavam-se a produzir para o mercado destes países; a partir de agora a sua produção destina-se essencialmente aos mercados externos. As novas fábricas integram departamentos de pesquisa e desenvolvimento, onde, juntamente com engenheiros vindos do Japão, trabalham engenheiros locais, que em conjunto pensam novos produtos e novos processos produtivos.

Os impactos das NIEs (no que respeita à sua ascensão e queda) e sobretudo a apreciação do iene, têm sido ultimamente alvo de intenso debate. Para muitos académicos e economistas japoneses a deslocação da base industrial que se verificou nos últimos anos para os países vizinhos foi não só correcta como é irreversível e aconselham as empresas a intensificarem esse deslocamento, pois esta é imprescindível para a manutenção da competitividade dos produtos japoneses. Outros, não contestando a bondade da deslocação, defendem a manutenção de uma base industrial mínima que permita manter não só o poder negocial do Japão face a estas Novas Economias Industrializadas como permite a experimentação e posterior comercialização de novos produtos, novas tecnologias e novos processos de fabrico. A discussão incidindo aparentemente sobre o que deslocar e quanto deslocar, insere-se numa discussão mais vasta que respeita ao papel do Japão na Ásia.

Entre os membros da sociedade japonesa é consensual que o papel político desempenhado pelo Japão nos principais organismos internacionais, está muito aquém do seu poder económico. Para muitos o Japão é economicamente um gigante e politicamente um anão, e defendem a necessidade de compatibilizar a influência política e económica, pelo que propõem a revisão do sistema de ensino (de referir que os novos programas do ensino secundário contemplam uma redução da carga horária referente às disciplinas de Física e Matemática e uma aumento da carga horária das disciplinas de Letras). Pretendem preparar pessoas que consigam expressar-se em diferentes línguas e defendam as posições japonesa nos fóruns internacionais.

Não existe tão grande consenso quanto ao rumo a tomar pela política externa. Enquanto uns defendem que o Japão deveria privilegiar as suas relações com os países da Ásia, encaminhando para estes a maioria dos seus investimentos e deslocando não somente indústrias de mão-de-obra intensiva, mas também industriais de elevado grau tecnológico, outros defendem que o Japão deve manter relações preferenciais com os Estados Unidos da América e a Europa. Para estes a "asianização" do Japão equivaleria a um suicídio político, pois os países da região ainda não esqueceram as atrocidades cometidas pelas tropas japonesas pelo que rejeitam a sua liderança política.

Outros dos temas que é objecto de intenso debate é o modelo de gestão japonês. No momento existe um consenso sobre a necessidade de melhorar o modelo de gestão predominante. Como anteriormente referimos, o cimento do modelo reside na cooperação entre empregados e empregadores, cooperação entre governo e empresas e cooperação entre empresas. Esta cooperação baseada na confiança (pessoal e no sistema) permitiu elevados níveis de produtividade, o controlo de custos, a melhoria das tecnologias e a produção de produtos de qualidade. Tanto a deslocação da base industrial como a necessidade de despedir trabalhadores que beneficiam do sistema de emprego para toda a vida (durante o período da "economia da bolha" muitas empresas admitiram mais empregados do que necessitavam, estando neste momento a despedi-los, pois as suas subcontratadas não têm capacidade para os absorver) minaram a confiança existente no sistema. Além disso, muito embora muitos economistas japoneses defendam a instituição de um modelo de promoção e retribuição misto, isto é, baseado no mérito e na senioridade (privilegiando esta última), acontece que num sistema que se baseia no trabalho de grupo, como é o caso de japoneses, torna-se difícil diferenciar os trabalhadores sem destruir o espírito de grupo, o que ninguém pretende pôr em causa.

Num recente inquérito sobre as variáveis a manter ou a eliminar no modelo de gestão japonesa, a maioria dos respondentes defende o abandono da senioridade (referente a salários e promoção), sendo, contudo, uma maioria favorável à manutenção do emprego para toda a vida. Como acomodar estas vontades aparentemente contraditórias?

É consensual que é necessário mudar. O que mudar? É consensual que não se deve mudar tudo mas apenas melhorar os aspectos menos bons do modelo. Muitos comparam-no a uma moeda, logo com duas faces. Uma positiva, outra negativa. Não sendo aconselhável deitá-la fora, pois perder-se-iam também os seus aspectos positivos, advogam a melhoria de aspectos menos bons. É consensual que os aspectos menos bons se localizam no sistema de senioridade e na falta de condições propícias ao desabrochar da criatividade. Numa tentativa de superar os pontos fracos muitas empresas prepararam-se para um futuro não muito distante aplicar sistemas de remuneração duais, isto é, o critério de remuneração de alguns empregados será o mérito, enquanto a remuneração de outros se baseará na senioridade. Quanto à criatividade, o problema reside em encontrar processos que permitam potenciá-la sem destruir o grupo.

Muitos acadêmicos japoneses pensam que a criatividade não é incompatível com o grupo, antes pelo contrário. Em sua opinião as empresas necessitam de expurgar os aspectos negativos do grupismo (por ex.: o hábito de condenar os membros do grupo que sobressaem) e incentivar o aparecimento de novas ideias propostas por um só indivíduo, mas que na sua gênese beneficiasse de reflexão grupal.

Nesta procura de melhoria do seu modelo, as empresas contam com a experiência adquirida por muitos dos seus quadros que trabalharam no estrangeiro e do estudo da aplicação de variáveis japonesas em empresas ocidentais. O hibridismo em termos de modelo, como alternativa, está cada vez mais na ordem do dia.

Não negando a profundidade da crise penso, contudo, que o Japão não está a agonizar. Tal com foram capazes de edificar uma indústria competitiva, que ainda hoje em alguns sectores mantém a liderança mundial (de referir que o presidente da Chrysler quando interrogado sobre o que levou à fusão desta companhia com a Mercedes respondeu; "o Luxus". Trata-se de um modelo da Toyota), os japoneses, ultrapassada a crise de valores, também serão capazes de produzir serviços de alta qualidade e de perceber o mundo da finança internacional.

Davis Fong

The Hong Kong Dollar and the Linked Exchange Rate System: The present situation and its prospects.

I. BACKGROUND

Monetary policy is a set of measures by which the monetary authorities attempt to regulate the aggregate expenditure in the economy by influencing liquidity and the terms, and availability of credit in the country. Monetary policy is one aspect of the broader economic policy. For instance, they may try to regulate to aggregate expenditure in the economy via the fiscal policy, by influencing the tax revenue and public sector expenditure. Some authorities may wish to control the aggregate spending in the country directly by legislation, via a prices and incomes policy. Some other authorities, as with Hong Kong authorities, may pursue an exchange rate policy by linking the exchange rate of their currency against an internationally used and stable currency to ensure that the export/import balance remains favorable to their countries and that inflation is not imported via high-priced imports.

The methods of achieving the objectives of these policies are set within the broad framework of the economic policy, so that, in theory, their techniques may influence aggregate purchasing power and demand in a manner which is consistent with the broader economic objectives. Broadly speaking, the economic objectives are: stable currency, stable exchange rate, low unemployment, sustainable economic growth without inflation, fair distribution of wealth, and a satisfactory balance of payments.

In practice, however, it is doubtful whether all these objectives can be achieved simultaneously because there are potential conflicts in achieving these objectives. It would be more practical for the authorities to assign priorities amongst the economic objectives: which objective should be given the highest priority would depend upon the needs of the economy at any given passage of time. Once the objective is chosen, the authorities decide when and what to do to achieve it. Nowadays, the objective chosen by the Hong Kong Monetary Authority is to achieve the exchange rate stability, via the fixed exchange rate link of the HK dollar with the US dollar. A mechanism of monetary manage-