

- Smith, Joanna Handlin. 1998. "Social Hierarchy and Merchant Philanthropy as Perceived in Several Late-Ming and Early-Qing Texts". *Journal of Economic and Social History of the Orient* 41:417-51.
- Temple, Robert. 1981. *The Genius of China: 3,000 Years of Science, Discovery, and Invention*. Nova York: Simon and Schuster.
- Tian, Rukang. 1956. "Shiqi shiji zhi shijiu shiji zhongye Zhongguo fanchuan zai dongnanya zhou fanyun wo shangye de diwei" (A importância do comércio de alto risco no Sudeste Asiático do século XVII a meados do século XIX). *Lishi yanjiu* 8.
- Wakeman, Frederic, Jr. 1978. "The Canton Trade and the Opium War". In: *The Cambridge History of China*, v. 10, part e1. John K. Fairbank (org.), 163-212. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wong, Siulun. 1985. "The Chinese Family Firm: A Model". *British Journal of Sociology* 36, nº 1: 58-72.
- Wu, Guizhang. 1923. *Zhongguo shangye xiguan daquan* (Manual completo dos costumes comerciais chineses). Xangai: Shangwu chuban she.
- Xiao, Yanden. 1999. *Zhongguo meiyou qiyejia* (A China não tem empreendedores). Chengdu, China: Jiangyun Industrial Culture Development Co.
- Xu, Dixin e Chengming Wu. 1985. *Zhongguo zibenzhuayi de mengya* (O surgimento do capitalismo na China). V. 1. Beijing: Renmin chuban she.
- Yu, Ying-shih. 1987. *Zhongguo jianshi zongjiao lunli yi shangren jingshen* (Religiões, ética e o espírito dos negociantes na China do fim do império). Taipei: Lianjing chuban.
- Zelin, Madeleine. 1991. "The Structure of the Chinese Economy during the Qing Period: Some Thoughts on the 150th Anniversary of the Opium War". In: *Perspectives on Modern China: Four Anniversaries*. Kenneth Lieberthal, Joyce Kallgren, Roderick MacFarquhar e Frederic Wakeman Jr. (orgs.), 31-67. Armonk, Nova York: M. E. Sharpe.
- _____. 2005. *The Merchants of Zigong: Industrial Entrepreneurship in Early Modern China*. Nova York: Columbia University Press.
- Zhang, Haiying. 1995. *Shanxi shangbang* (O grupo de negociantes de Shanxi). Hong Kong: Zhonghua shuju.
- Zhang, Haiying; Zhang, Zhengming; Huang, Jianhui; Gao, Qunping. 1995. *Zhongguo shida shangbang* (Os dez grupos de negociantes da China). 10 v. Hong Kong: Zhonghua shujia.

CAPÍTULO 17

Empreendedorismo no Japão antes da Segunda Guerra Mundial: o papel e a lógica dos zaibatsu

SEIICHIRO YONEKURA E HIROSHI SHIMIZU

ESTE CAPÍTULO É A HISTÓRIA do caminho percorrido por uma economia que chegou a se caracterizar, se não a ser dominada, por um número pequeno de empresas muito grandes, os zaibatsu. Parte da história é o surto de crescimento que se seguiu a um longo período de isolamento, num país subitamente exposto ao comércio exterior pela ameaça militar de uma força invasora – a incursão do almirante Perry e sua frota em 1853. A isso seguiu-se uma reconfiguração geral da estrutura de governo como passo decisivo para a eliminação do atraso tecnológico do país. Este texto examinará o empreendedorismo relativamente modesto que levaria à formação de empresas tão gigantescas.

A singularidade desse processo de desenvolvimento nos dá numerosas ideias significativas. Um exemplo é o programa executado durante a Restauração Meiji, que mostra como a reestruturação das instituições vigentes pode afetar a atividade empreendedora. Os reformadores preferiram trocar os pagamentos em arroz feitos pelos camponeses ao samurai por títulos do governo e tributar os camponeses em dinheiro para pagar os juros dos títulos. Os samurais foram estimulados a se tornar banqueiros e investidores (trabalhando com as bolsas de valores de Tóquio e Osaka, fundadas em 1878, quase ao mesmo tempo que a emissão dos títulos). Assim, os samurais foram levados a abandonar os combates para se tornar empreendedores e capitalistas.

O crescimento dos zaibatsu também ajuda a explicar a propalada vantagem comparativa do Japão na inovação, lá mais gradativa do que radical. Porque essa é também uma característica de grandes empresas inovadoras de outros países. A atividade inovadora dessas empresas tende a ser conservadora e caracterizada pela tentativa de minimizar o risco, talvez por causa da complexidade de sua administração e também em razão da responsabilidade imposta por ativos de tamanho considerável.

Na história dos zaibatsu, os empreendedores foram as principais forças determinantes do desenvolvimento. Em condições de imensas mudanças institucionais e distúrbios sociais, eles desenvolveram formas organizacionais de inovação que permitiram o recrutamento e a ascensão a posições de poder de jovens engenheiros e recém-graduados. A atividade inovadora desses empreendedores é em geral descrita como iniciativas para empregar novos conhecimentos em seus negócios e fazer usos diversos de recursos escassos.

Nos últimos anos, o termo *empreendedorismo* tornou-se popular e sedutor até mesmo no Japão. Mas a palavra tende a ser empregada meio ao acaso. É usada

por alguns para designar pessoas que abriram um negócio, ou para aqueles que adotam novas tecnologias ou novos modelos de negócios. Neste capítulo, de acordo com as obras pioneiras de Joseph A. Schumpeter, definimos empreendedorismo como a capacidade de aplicar inovações que destroem de maneira construtiva o *status quo* e levam a um novo desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1934). Resumindo, a capacidade de inovar, acreditamos, é um conceito central do empreendedorismo.

Embora Schumpeter deixe implícito que a inovação não está decerto limitada à inovação tecnológica, muitos estudos prévios se referem a esse aspecto da questão. Mas como mostrou Alfred D. Chandler Jr., a inovação organizacional deu uma importante contribuição ao crescimento econômico ao longo da história (1962, 283-323). Chandler afirma que os empreendedores foram importantes para pôr em prática a inovação organizacional no mundo moderno dos negócios, lançando as bases para a formação de grandes empresas. Essa afirmação ganha ainda maior significado nos países em desenvolvimento. O empreendedorismo está bem inserido em seu contexto histórico. Em contextos sociais diferentes, os empreendedores enfrentam outros desafios e têm de utilizar recursos diferentes. Os empreendedores de países menos adiantados, por exemplo, com certeza têm acesso à mão de obra barata com mais facilidade do que os do mundo desenvolvido. No entanto, em geral se exige desses empreendedores que conduzam seu negócio num ambiente em que os recursos são limitados e o capital social e humano é subdesenvolvido.

Por ter o país chegado tarde ao mundo capitalista moderno, a necessidade de adotar tecnologias e estruturas institucionais avançadas, mais do que criá-las, foi premente para o Japão. Havia, ademais, o desejo de emparelhar-se de imediato com as nações adiantadas do Ocidente. Por tudo isso, a principal atribuição do empreendedorismo no Japão de pré-guerra foi a acumulação de "qualificação organizacional" para facilitar a modernização.

A partir do fim do século XVIII, a Revolução Industrial causou mudanças fundamentais nas estruturas sociais, políticas e econômicas da Europa continental, da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos. O sistema econômico evoluiu do feudalismo para o mercantilismo e deste para o capitalismo industrial. Esse processo não foi automático nem ocorreu sem sobressaltos; pelo contrário, tratou-se de uma evolução penosa e irregular que ocorreu ao longo de um século.

Em comparação, a mudança social, política e econômica abateu-se sobre o Japão com a potência de um furacão. O país passou do feudalismo para o capitalismo num brevíssimo período, mas não tinha recursos suficientes para a industrialização, e suas bases políticas ainda eram frágeis. Além disso, 200 anos de política isolacionista tiveram como consequência o atraso científico e tecnológico em relação a outras nações, e a comunidade internacional na época não estava de todo receptiva a retardatários. As atitudes imperialistas dominavam e os países do Ocidente se tornaram gananciosos e possessivos.¹

Neste capítulo, definimos empreendedorismo como a capacidade de provocar inovações e discutimos a formação dos grandes conglomerados empresariais do Japão, os zaibatsu, fenômeno que ocorreu ao longo da década de 1870, quando o sistema feudal acabava de ser dissolvido e a infraestrutura essencial para o cresci-

mento econômico ainda estava por construir. Analisamos os métodos empregados pelos empreendedores japoneses para obter progressos organizacionais e desenvolver os grandes conglomerados, métodos que foram depois aplicados ao desenvolvimento de importantes instituições no campo do comércio internacional, construção naval, mercados de títulos mobiliários, sistema financeiro moderno e ferrovias, promovendo o crescimento econômico no Japão de pré-guerra.

A eficácia do empreendedorismo na acumulação de riqueza: o papel e a importância dos zaibatsu

A história das relações comerciais da Europa com a Ásia remonta à era dos descobrimentos, no começo do século XV. Mas o contato direto permaneceu periférico. Durante os 250 anos da era Tokugawa, quando os portos do Japão foram fechados para todos, com exceção de alguns comerciantes holandeses e chineses, a economia se desenvolveu em moldes de natureza mais feudal, e embora o capitalismo tenha ganho certo espaço, o conhecimento científico e tecnológico dos japoneses estava muito atrasado em relação ao dos ocidentais.

A Primeira Guerra do Ópio, de 1839 a 1842, marcou o começo da hegemonia imperial europeia na Ásia. As incursões do imperialismo estrangeiro chegaram ao Japão de Tokugawa na década de 1850, quando, em 8 de julho de 1853, o comodoro Perry, da Marinha americana, entrou no porto de Edo (atual Tóquio) com uma esquadra de vasos de guerra de casco negro. Perry trazia consigo uma carta do presidente americano Millard Fillmore, dirigida ao imperador, exigindo a abertura dos portos e diversas outras concessões. A demonstração de força dos Estados Unidos levou o Japão a aceitar a Convenção de Kanagawa em 31 de março de 1854. Esses acontecimentos impressionaram as autoridades japonesas, que tomaram consciência de que o país estava tecnologicamente atrasado em comparação com o Ocidente e precisava se industrializar se quisesse manter sua autonomia. Essa ideia culminou com a Restauração Meiji de 1868, uma sequência de eventos que levou à modernização administrativa do governo e a um rápido desenvolvimento econômico posterior. O advento da industrialização na Europa foi acompanhado de um aumento notável na demanda de matérias-primas asiáticas, e a Grande Depressão da década de 1870 fez a Europa se voltar cada vez mais para a Ásia em busca de novos mercados para seus produtos industriais. A depressão afetou também o tratamento dispensado pelas potências ocidentais ao novo mercado: o comércio e o controle indireto deram lugar a um comércio desequilibrado e ao controle colonial formal.

A Restauração Meiji foi o catalisador da industrialização da economia feudal japonesa e precipitou a ascensão da nação como potência militar, com o lema "nação rica, exército forte".² O governo Meiji lançou-se de cabeça no desenvolvimento de uma indústria nacional, apostando na equiparação com o Ocidente e no resguardo de sua autonomia política. Mas o Japão não tinha infraestrutura, capital, recursos humanos, ciência e tecnologia, nem mesmo estabilidade política, todos esses fatores indispensáveis à industrialização. Angus Maddison calcula o PIB *per capita* do Japão em 1900 em US\$677, apenas a quarta parte do PIB do

Reino Unido (US\$2.798) ou dos Estados Unidos (US\$2.911) e equivalente ao da Tailândia e do México (Maddison, 1995, 23-24).

Embora a industrialização fosse a prioridade nacional, o Japão precisava resolver sua grave escassez de recursos, obstáculo que tinha de ser ultrapassado por qualquer país que quisesse desenvolver setores industriais modernos. A solução para o Japão chegou sob a forma de conglomerados, os zaibatsu, inovação organizacional que tinha a dupla vantagem de concentrar recursos administrativos e permitir sua aplicação a diversos fins.

As políticas adotadas pelos Aliados depois da Segunda Guerra Mundial mostraram que os zaibatsu tinham se tornado cada vez mais ativos na economia nacional. Os recursos militares do Japão foram mobilizados ao eclodir a guerra contra a China, em julho de 1937, e permaneceram assim até a derrota japonesa, em agosto de 1945. Em 15 de agosto, o governo japonês apresentou sua rendição incondicional às potências aliadas.

O Comando Supremo das Potências Aliadas (CSPA) dedicou-se então a reconstruir o tecido social, econômico e político do Japão. Implementou diversas medidas políticas e sociais, impôs a democracia constitucional, fez uma reforma agrária e trabalhista e reconheceu os direitos das mulheres. As preocupações básicas do CSPA foram a desmilitarização e a democratização. Os economistas que trabalhavam para o CSPA fizeram uma análise da economia japonesa e se pronunciaram a favor de uma democratização radical de todas as instituições econômicas como pré-requisito da futura paz e da normalidade.

Para alcançar seus objetivos de democratização e desmilitarização, o CSPA começou o processo de desmantelamento dos zaibatsu, vistos como monopólios e caldo de cultura da injustiça social e do fascismo.³ Os ativos de quatro grandes conglomerados – Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda – foram congelados. Em 1946, o Quartel-General Supremo (QGS) do CSPA instituiu a Comissão de Liquidação de Conglomerados (CLC). O QGS transferiu as ações dos zaibatsu para a CLC, que por sua vez vendeu-as ao público aos poucos. Em 1947, o QGS impôs uma lei antitruste para impedir a reconstrução dos zaibatsu. Aquele ano testemunhou também um expurgo de líderes dos negócios e de instituições políticas, que eram examinados pelo QGS e pelo governo japonês e afastados de seus cargos se tivessem apoiado a guerra, o nacionalismo ou o fascismo. Essas medidas revelam que os zaibatsu desempenharam um importante papel na economia nacional, na preparação para a guerra e no próprio conflito.

O termo *zaibatsu*, que significa literalmente “panelinha financeira”, se aplica aos grandes conglomerados empresariais, bem diversificados, que se tornaram bastante concentrados na era Meiji. Morikawa define o zaibatsu como “um grupo de empresas diversificadas pertencentes apenas a uma família, nuclear ou estendida” (1992, xvii). O Quadro 17.1 mostra os zaibatsu da era Meiji.

Com base em dados sobre o capital integralizado das sociedades anônimas do Japão, Morikawa mostrou que em 1928 a contribuição das subsidiárias dos sete principais zaibatsu – Mitsui, Mitsubishi, Yasuda, Asano, Sumitomo, Okura e Furukawa – representava 16,5% do total de todas as sociedades anônimas (1992, xvii). Até a imposição das medidas de dissolução determinadas pelo CSPA em 1947, esses zaibat-

su, junto com outros de formação mais recente, como o Nissan e o Nitchitsu, levavam anos aumentando continuamente sua presença na economia nacional. O Quadro 17.2 mostra a amplitude do domínio dos zaibatsu nos principais setores que alimentaram a rápida industrialização do Japão, comparando o capital integralizado de quatorze subsidiárias dos zaibatsu com o de todas as entidades comerciais do Japão em 1947.

A ideia que em geral se faz dos zaibatsu, e que com frequência reflete a concepção dominante no Ocidente sobre esses conglomerados como monopólios familiares feudais, pode ser resumida nos seguintes pontos:

1. Estabeleciam e cultivavam relações estreitas com funcionários de governo e exploravam suas relações políticas e pessoais em favor de seus negócios.
2. Para diversificar suas atividades, tiravam proveito de seu poder monopolista financeiro e político.
3. Essa prática tornou-se caldo de cultura de corrupção e injustiça social que levavam a turbulência social e disputas de classe.

QUADRO 17.1
Zaibatsu da era Meiji

	Fundadores	Primeira atividade	Capital*
Mitsui	Mitsui Hachirōbei Takatoshi	Loja de roupas em 1673	849.136
Mitsubishi	Iwasaki Yatarō	Transportes e comércio em 1873	592.943
Yasuda	Yasuda Zenjirō	Casa de câmbio em 1863	248.647
Sumitomo	Sumitomo Masatomo e Soga Riemon	Fundição e processamento de cobre em 1590	187.513
Asano	Asano Soichiro	Comércio de carvão em 1876	167.488
Okura	Okura Kihachirō	Logística militar em 1868	149.206
Kawasaki	Kawasaki Hachiemon	Banco em 1876	95.885
Furukawa	Furukawa Ichibei	Mineração em 1877	71.478

Fontes: Morikawa, 1992; Takahashi, 1930.

(*) Capital total das empresas do grupo em 1928 (em milhares de ienes).

QUADRO 17.2
Capital integralizado, 14 subsidiárias dos zaibatsu

	Capital (% do total do Japão)	Total do Japão
Manufatura e mineração	10.440,200 (47,2%)	22.089,231
Indústria pesada	7.919,585 (54,9%)	14.430,619
Metal	1.655,406 (43,2%)	3.829,681
Maquinaria	4.302,777 (56,4%)	7.632,409
Indústria química	1.961,402 (66,1%)	2.968,529

Fonte: Yamazaki, 1979, 252.

Nota: As 14 zaibatsu são Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Furukawa, Asano, Okura, Yasuda, Nomura, Nissan, Nitchitsu, Nissō, Mori, Riken e Nakajima.

Para sermos exatos, a chave para o sucesso dos zaibatsu no Japão do pré-guerra reside no progresso que eles obtiveram na implantação das primeiras inovações organizacionais em seu processo de transformação em empresas modernas. No início do processo de modernização, o governo japonês tentou pôr em marcha a industrialização por meio de empresas estatais. Por causa do ônus sobre os cofres públicos e ao aumento da inflação, o governo Meiji foi obrigado a migrar da ação direta para uma política de intervenção indireta, e começou a incentivar o envolvimento do setor privado em empreendimentos públicos como o sistema financeiro, transportes, fiação do algodão e mineração. Alguns negociantes atenderam ao chamado, mas a oportunidade não se limitava à classe dos comerciantes; pelo contrário, estava aberta tanto a empresas estabelecidas – as que tinham começado a funcionar na era Edo e sobreviveram aos tumultos sociais da Restauração Meiji – quanto a empresas recém-abertas, depois da restauração do poder imperial. Só as que estavam preparadas para acumular a necessária qualificação organizacional foram capazes de responder. A carência básica era de recursos humanos, já que diante da rápida implantação do capitalismo moderno, só pessoas flexíveis e talentosas eram capazes de se adaptar às mudanças externas e encontrar novas oportunidades na enxurrada dos acontecimentos econômicos.⁴

Instituições importantes: a Restauração Meiji e a mudança institucional

Depois que Douglass North afirmou o importante papel das instituições no desempenho econômico, economistas e historiadores da economia começaram a voltar sua atenção para as instituições formais e informais (North e Thomas, 1973).

A Restauração Meiji foi uma das mudanças institucionais mais radicais vividas pelo Japão até a Segunda Guerra Mundial (Lockwood, 1954, 3-37). Essa cadeia de eventos foi posta em marcha quando o governo aboliu o isolacionismo de 200 anos, o que levou à modernização do sistema econômico, político e social do Japão feudal.

A primeira missão do governo Meiji foi revolucionar o sistema político. Os clãs feudais foram abolidos e em seu lugar surgiu um sistema político moderno e centralizado, com a instituição de órgãos administrativos municipais em 1871. O sistema ministerial funcionou a partir de 1885, embora a Constituição do Império do Japão só tenha sido promulgada em 1889. Essa carta instituiu uma monarquia constitucional baseada no modelo prussiano em que o imperador seria um governante ativo, com considerável poder político, dividido com um Legislativo eleito (conhecido como Dieta).

O governo empreendeu então a reforma das instituições sociais do país. Uma das mudanças mais radicais foi a abolição das quatro divisões da sociedade existentes no modelo social implantado no começo do século XVII. As quatro classes sociais eram a dos guerreiros (samurais), agricultores, artesãos e comerciantes. A abolição das classes promoveu a mobilidade social e a utilização do capital social. Como se verá adiante, muitos dos empreendedores dos zaibatsu eram samurais de baixa estirpe; a abolição das divisões tradicionais deu-lhes os meios de mobilizar recursos gerenciais e estabelecer os próprios negócios.

O governo também lutou para transplantar ciência e tecnologia avançadas, provenientes das nações desenvolvidas do Ocidente, além de suas instituições sociais, políticas, legais e econômicas. Para colaborar na modernização do Japão, foram contratados 2.300 engenheiros e professores estrangeiros, especializados em campos tão diversos quanto a agronomia, ciências médicas, direito, economia, assuntos militares, ciências naturais e engenharia.⁵ Uma missão integrada por políticos foi enviada a países avançados como os Estados Unidos, Grã-Bretanha e França, com instruções de estudar os sistemas políticos, jurídicos e econômicos dessas nações. Muitos estudantes também foram enviados ao exterior entre 1871 e 1873.⁶ O fluxo de conhecimento científico e tecnológico que resultou disso foi um pilar importante do desenvolvimento industrial do Japão.

As reformas do sistema de ensino instituídas durante a Restauração também seriam importantes para a atividade empresarial no Japão. O objetivo era desenvolver o capital humano, sobretudo em engenharia e em trabalho qualificado. Criado em 1871, o Ministério da Educação fundou escolas de ensino fundamental e médio, universidades e cursos profissionalizantes, dentro do princípio da educação obrigatória para todos. Nove Universidades Imperiais foram criadas em 1886. A Universidade Keio tinha sido fundada em 1858, e a Universidade Hitotsubashi em 1875. Ambas davam formação avançada em economia, ciências contábeis e administração de empresas. As Universidades Imperiais, como as de Tóquio e Osaka, junto com o Instituto de Tecnologia de Tóquio, fundado em 1881, tornar-se-iam os principais celeiros de professores de cursos profissionalizantes, engenheiros e supervisores de área. Na verdade, muitos dos empreendedores que se destacaram na industrialização do Japão se formaram nessas universidades.⁷

A legislação comercial do Japão, promulgada em 1893, espelhou-se no código comercial alemão. Contemplando a sociedade anônima, a sociedade limitada e a sociedade em nome coletivo, essas leis instituíram a responsabilidade limitada para os empreendedores. A adoção das leis comerciais resultou num aumento do número de sociedades anônimas. Ao mesmo tempo, o governo começou a criar empresas estatais, como a fábrica de sedas Tomioka, dentro do lema “país rico, nação forte”. Adotou-se também um novo sistema monetário, com a criação do iene, em 1871, a primeira moeda nacional do país. As leis dos bancos nacionais se basearam no sistema bancário americano, e quatro bancos nacionais foram fundados em 1872. Muitos outros bancos nacionais foram fundados depois da emenda à legislação bancária nacional de 1876, e essas instituições foram importantes fontes de financiamento para os empreendedores japoneses.

Essas mudanças institucionais instauraram um ambiente propício aos empreendedores e, como os estudos econômicos têm reiterado, tiveram papel destacado na industrialização da economia nacional. No entanto, seria uma superficialidade supor que o empreendedorismo em massa e o vigoroso desenvolvimento industrial que se seguiram foram corolários diretos das mudanças institucionais. Na verdade, ocorreu o contrário: a reforma burocrática é que foi produto da atividade empresarial. Foram os empreendedores que projetaram e executaram as reformas institucionais que criariam uma nova infraestrutura e transformariam o sistema nacional feudal numa economia de mercado.

Atividade empreendedora: a inovação organizacional e os zaibatsu

Esta seção examina a forma como o uso diversificado de recursos escassos e a conciliação dos interesses familiares conservadores com empreendimentos de risco levaram a uma inovação organizacional, e para isso analisa os dois maiores zaibatsu: Mitsui e Mitsubishi. Embora as trajetórias desses dois zaibatsu sejam diferentes, sua história mostrará que ambos obedeceram a certa lógica na busca de inovação organizacional.

As origens do zaibatsu Mitsui, um dos mais antigos e maiores do Japão, remontam a 1673, quando Mitsui Takatoshi abriu uma loja de roupas em Edo (atual Tóquio). O zaibatsu Mitsubishi, por sua vez, surgiu das turbulências da Restauração Meiji. Os empreendedores do início da era Meiji não dispunham de recursos nem de infraestrutura social, e sobre eles ainda pesava a ignorância japonesa no campo da ciência e da tecnologia da época. No entanto, enquanto os antigos zaibatsu como a Mitsui e a Sumitomo eram amparados pela riqueza acumulada e pela reputação de veneráveis comerciantes tradicionais, os zaibatsu recentes, como a Mitsubishi e a Yasuda, não tinham de onde tirar dinheiro e precisavam buscar recursos humanos e financeiros partindo do zero. Assim, a situação enfrentada pelos velhos e novos zaibatsu eram bem diferentes. Esta seção analisa os desafios enfrentados pelos empreendedores da Mitsui e da Mitsubishi, as inovações que foram implantadas por esses zaibatsu e os métodos que empregaram para atender a seus interesses comerciais.

Inovação organizacional na Mitsui

Mitsui Takatoshi era o quarto filho de uma família de comerciantes.⁸ Nascido em 1622 na cidade de Matsuzaka, no oeste do Japão, abriu uma pequena loja de quimonos e mais tarde envolveu-se com câmbio de moedas. Aos cinquenta anos resolveu abrir uma loja de quimonos chamada Echigoya na capital do Japão, Edo, o mais próspero mercado do país. Quando Takatoshi começou seu negócio, os tradicionais comerciantes de quimonos não praticavam preços fixos; ou seja, cada transação exigia uma negociação, o crédito era a única moeda e sua clientela era limitada a senhores feudais e comerciantes ricos. Takatoshi, pelo contrário, tinha como alvo a classe média comum e inventou um estilo de negócio inovador em seu tempo. Rejeitando os métodos de precificação indefinidos e ambíguos usados pelos fornecedores de quimonos já estabelecidos, adotou preços fixos, acessíveis e sem desconto, e passou a aceitar apenas dinheiro vivo. Essa nova modalidade de negócio logo se tornou popular entre a classe média, e os lucros obtidos permitiram que Takatoshi abrisse uma casa de câmbio em 1683. Seus negócios com a classe média tinham lhe dado meios de estabelecer uma estreita relação com o xogunato Tokugawa, e tanto sua loja de quimonos quanto a casa de câmbio foram mais tarde indicadas como fornecedoras oficiais do governo. Os negócios de Takatoshi prosperavam à medida que Edo florescia, e ele decidiu abrir uma loja em Osaka, a segunda cidade do Japão. Morreu em 1694, aos 73 anos.

Em meados do século XVIII, a população de Edo passava de um milhão de habitantes, o que fazia dela uma das maiores cidades do mundo. Os filhos de

Takatoshi decidiram não dividir a herança, e em 1710 usaram-na como fundo coletivo para criar uma sociedade de responsabilidade ilimitada, a Mitsui Omotokata (uma espécie de conglomerado), para controlar os negócios da família Mitsui estendida.⁹ A Mitsui Omotokata, que se compunha de nove famílias (depois onze), controlava as finanças e a administração das lojas de roupas e das casas de câmbio. Os investimentos feitos pela família Mitsui eram remunerados sob a forma de dividendos pagos semestralmente em dinheiro (uma percentagem fixa dos lucros). Os negócios dos Mitsuis se multiplicaram rapidamente, de modo que eles se tornaram uma das mais poderosas famílias de comerciantes da era Edo.

DISTÚRBIOS SOCIAIS E NOVOS GERENTES

Em meados do século XIX, no entanto, o conflito entre as novas atividades econômicas e o sistema feudal atingiu proporções críticas, e o endividamento excessivo e as diversas inadimplências de samurais e agricultores tornaram-se um grande problema social. Enquanto isso, péssimas safras foram responsáveis por uma aguda escassez de alimentos e, em 1855, Edo foi atingida por um terrível terremoto. A estagnação econômica fez as lojas de roupas dos Mitsui atrasarem os pagamentos, enquanto os serviços de câmbio prestados ao xogunato e a outros daimiôs (clãs) provocaram uma sangria em seus ativos financeiros (Yasuoka, 1998).

Os negócios da Mitsui foram afetados também pelos distúrbios sociais desencadeados pela incursão das potências ocidentais. A abertura de diversos portos comerciais, no fim da década de 1850, mergulhou o xogunato Tokugawa numa crise financeira decorrente da sangria de ouro e de um golpe de Estado dos clãs feudais, cuja palavra de ordem era "Reverenciar o imperador e expulsar os bárbaros". O xogunato então aproximou-se de grandes negociantes para pedir ajuda financeira em sua luta contra a rebelião. Como a família Mitsui já tinha contribuído com quantias significativas para com o xogunato, decidiu buscar assistência com um negociante empreendedor, Minomura Rizaemon. Minomura, nascido em 1821, era genro de um comerciante de óleo vegetal e açúcar modesto. Conheceu Oguri Tadamasu, um dos mais altos funcionários do xogunato, quando dirigia um negócio tradicional em Edo e, com a família Mitsui, tornou-se um importante financiador do xogunato. A inteligência de Minomura e seu poder de negociação impressionaram a família Mitsui. Foi isso que a levou a pedir sua ajuda para lidar com seus problemas financeiros. Depois de uma árdua negociação e graças a sua rede de contatos políticos, Minomura conseguiu reduzir a um terço as exigências financeiras apresentadas pelo xogunato à Mitsui, e, em 1866, a família lhe deu oficialmente o cargo de diretor-executivo de seus negócios de câmbio.

Quando Minomura entrou para a Mitsui, o Japão vivia tempos de agitação política e social. Por força do Tratado da Amizade e Comércio, o país tinha sido obrigado a abrir para os Estados Unidos dois de seus portos, Shimoda e Hakodate, em 1853. Em 1859, mais cinco portos (Hakodate, Nagasaki, Yokohama, Niigata e Kobe) foram abertos, e nesse ponto o país começou a se envolver com o comércio internacional. Além dos acordos com os Estados Unidos, o xogunato foi obrigado a firmar tratados desvantajosos com a Grã-Bretanha, França, Países

Baixos e Rússia, com cláusulas de extraterritorialidade e perda da autonomia tarifária e da condição de nação mais favorecida. A sangria de ouro causada pelo comércio internacional forçado teve como consequência imediata a inflação. O Japão, como a China e vários outros países do Sudeste Asiático, pareciam destinados a se tornar semicolônias. A má condução dos tratados internacionais levantou dúvidas sobre a competência do xogunato e alimentou a simpatia por aqueles que defendiam fidelidade ao imperador e expulsão dos estrangeiros. Encurralado entre as potências estrangeiras e o descontentamento interno, o xogunato Tokugawa começou a perder o controle político do país. Enquanto isso, jovens líderes de clãs remotos, como o Choshu e o Satsuma, planejavam derrubar o xogunato Tokugawa e unificar o Japão sob o mando do imperador.

Embora a Casa Mitsui fosse provedora do xogunato Tokugawa, Minomura, antevendo a queda deste e o surgimento de um novo regime, aconselhou a família Mitsui a prestar apoio financeiro ao novo governo e abandonar o xogunato à sua sorte. Como Minomura previu, Tokugawa Yoshitsune, o 15º xógum Tokugawa, devolveu o poder político ao imperador em 1867, e o governo Meiji foi instituído no ano seguinte. O recém-estabelecido governo da Restauração tinha poder político e tributário limitado, mas precisava promover uma rápida industrialização e dispor de uma força militar poderosa. Minomura estabeleceu laços políticos estreitos com o novo governo, sob a égide de Inoue Kaoru, importante nome da Restauração, e conseguiu garantir uma posição importante nas finanças, no câmbio e no comércio. Mas a proximidade com o governo acarretava um ônus financeiro para a Mitsui, já que as bases tributárias oficiais eram tão fracas. Desde o início, o governo enfrentou uma sucessão de crises financeiras até que, em 1870, pediu à Mitsui 300 mil ryo (a antiga unidade monetária) para ampliar sua fonte de receita. Era uma soma astronômica, mesmo para a rica família Mitsui. No entanto, se a Mitsui se omitisse, o governo cairia e o Japão poderia ser subjugado pelo Ocidente. Minomura resolveu vender algumas das propriedades da Mitsui para obter o dinheiro necessário, ganhando dessa forma a confiança do governo da Restauração e tornando mais fortes e poderosos os vínculos políticos da Mitsui.

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO E OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO

Com a produção de bens de consumo em estagnação e os custos de importação ainda elevados, era imperativo que o governo Meiji lançasse as bases de uma economia capitalista moderna o mais rápido possível. A instituição de um sistema monetário e bancário estável era uma prioridade. Para equilibrar seu comércio, o governo também teria de criar indústrias capazes de competir com suas rivais estrangeiras. Minomura compreendeu que seria preciso reestruturar os negócios tradicionais da Mitsui, mas nenhum de seus gerentes e engenheiros entendia a importância da modernização, nem seriam capazes de executar as reformas necessárias. Minomura então recrutou novos funcionários, fora da família, homens que dominavam os conhecimentos e as técnicas necessárias para criar novos negócios. Entre eles estavam Takashi Masuda, fundador da Mitsui Bussan (o braço de comércio interno do conglomerado) e Nakamigawa Hikojiro, um dos principais

reformadores do sistema bancário do Japão. A família Mitsui, no entanto, permanecia cética com relação às mudanças e se opôs à reorganização de seus negócios. Os negociantes tradicionalistas preferiam ter imóveis, vistos como um ativo seguro, a se aventurar por caminhos desconhecidos (Yasuoka, 1998, 494). A aversão ao risco era um problema para os empreendedores que precisavam de dinheiro para financiar novos negócios. Tendo isso em mente, Minomura implantou uma importante inovação organizacional – a tentativa de criar uma holding de responsabilidade limitada que permitiria que o capital de comerciantes tradicionalistas fosse canalizado para novos empreendimentos. A seção seguinte esclarece como essas inovações foram postas em prática.

No começo da década de 1870, Minomura arquitetou o projeto de abrir um banco, e mandou sete de seus colaboradores aos Estados Unidos para estudar técnicas bancárias modernas. O novo regulamento bancário implantado pelo governo Meiji em 1872, no entanto, exigia que todos os bancos nacionais fossem fundados com base em princípios cooperativos. Foi assim que surgiu, em 1873, o Dai-ichi Kokuritu Ginko (Banco Nacional Daichi), o primeiro banco nacional do Japão. O capital foi integralizado por subscrição pública e por contribuições da Casa Mitsui e da Ono Gumi, outra casa de câmbio importante que começara a operar na era Edo.

Minomura, no entanto, não desistiu da ideia de fundar um banco Mitsui independente. Para concentrar recursos financeiros do conglomerado na atividade bancária, ele acreditava que seria necessário retirar da carteira da Mitsui o combatido negócio dos quimonos. O Japão ainda não adotara o sistema de sociedade anônima, e a família Mitsui não podia evitar assumir obrigações sem limites para garantir os passivos de suas lojas. Adotando independência administrativa e impondo limites ao apoio financeiro dado àquela atividade, Minomura tentou deter a sangria de capital e deixar claras as responsabilidades e a prestação de contas do negócio dos quimonos.

A Mitsui Omotokata, organização que controlava os empreendimentos comerciais da família, tinha responsabilidade ilimitada no negócio de roupas (Mitsukoshi); assim, o banco e a família Mitsui teriam sido prejudicados com a falência do negócio. Os empreendimentos comerciais do período Edo tinham sido ou sociedades gerais, ou seja, associações de pessoas físicas, ou empresas não constituídas de modo legal, cujos donos responderiam pessoalmente por suas dívidas e por qualquer ação legal movida contra a empresa. Como já se disse, só em 1893 foi promulgada uma legislação comercial, e na década de 1870 não havia leis que proporcionassem responsabilidade limitada ao acionista. A separação da loja de roupas da Mitsui Omotokata foi planejada com o intuito de diminuir o risco que uma falência viria a acarretar para o banco que Minomura queria fundar. Ele apresentou sua proposta ao ministro das Finanças, Okuma Shigenobu, e recebeu a autorização com uma condição: que os acionistas do banco tivessem responsabilidade ilimitada. Minomura aceitou a condição e, em 1876, fundou o Banco Mitsui, o primeiro banco privado do Japão. Tendo aceitado responsabilidade ilimitada para o novo banco, Minomura precisava reduzir ao máximo os riscos que o ramo Mitsukoshi de seus negócios pudessem representar para a família Mitsui,

mesmo mantendo o controle administrativo, e a Mitsui indicou vários de seus funcionários para a diretoria.

Essa inovação organizacional tinha dois objetivos: ampliar o campo de ação potencial dos novos negócios e minimizar os riscos, para o patrimônio da família, que pudessem ser apresentados por cada firma em separado. Como a figura da sociedade anônima ainda não era reconhecida pela legislação japonesa, não havia leis que governassem a responsabilidade limitada, e os empreendedores esperavam assim atingir esses dois objetivos ao mesmo tempo. Esse esquema organizacional trouxe a vantagem inesperada de apressar a separação entre propriedade (capital) e administração e deu aos empreendedores mais liberdade para empreender novos negócios.

Os planos de Minomura para o banco privado incluíam a proposta de formação de uma empresa de comércio. Como o comércio internacional era novo para o Japão, a mão de obra especializada nessa área era muito limitada, e Minomura escolheu Masuda Takashi para administrar a nova empresa. Masuda tinha trabalhado como intérprete e para os ministérios das Finanças depois da Restauração Meiji. Entrou para a Senshu-sha, empresa de comércio fundada por Inoue Kaori, em 1874, ano de sua fundação.¹⁰ Quando Masuda foi contratado para fundar uma empresa de comércio internacional para a Mitsui, a atividade era dominada pelo Ocidente. Minomura acreditava que, para industrializar-se logo, o Japão precisava importar tecnologia avançada e promover as exportações de modo a obter divisas. Compreendeu que era possível ganhar dinheiro com o comércio internacional. Quando Inoue voltou à cena política, em 1876, Minomura ofereceu a Masuda a presidência da recém-fundada empresa de comércio internacional da Mitsui: a Mitsui Bussan. A família Mitsui não tinha muito interesse em comércio internacional, negócio totalmente estranho para aqueles velhos negociantes; sua preocupação era o risco. Mais uma vez, Minomura – agora com a assistência de Masuda – precisou arquitetar uma formação organizacional que não implicasse a obrigação de responsabilidade ilimitada para a família Mitsui.

A Mitsui Bussan era uma sociedade nominal ilimitada entre dois membros muito jovens da Mitsui (o sétimo filho de Takafuku, o chefe da família, e o terceiro filho de seu irmão, Takayoshi), mas não tinha vínculo com a Mitsui Omotokata nem com o Banco Mitsui. O investimento inicial veio sob a forma de um empréstimo concedido pelo Banco Mitsui e não pela Mitsui Omotokata, que relutava em comprometer recursos na empresa de comércio. Masuda tornou-se presidente operacional da empresa, mas não tinha investido capital. A principal tarefa de Minomura e Masuda era garantir a segurança financeira da família Mitsui (Takahashi, 1968, 14). Com 16 empregados, Masuda logo instalou um escritório principal em Tóquio e três filiais em Yokohama, Osaka e Nagasaki. A separação entre capital e administração deu-lhe liberdade para promover funcionários graduados pelas principais universidades, como a Escola Superior de Comércio de Tóquio (atual Universidade Hitotsubashi) e a Universidade Keio, sem incomodar a família com essas questões. Essa captação de recursos humanos e conhecimentos avançados (em especial a língua inglesa e a contabilidade) assegurou o incipiente porém crescente negócio do comércio internacional (Abe, 1995, 110).

Masuda deu continuidade ao processo de reestruturação depois da morte de Minomura, em 1877. As finanças do Banco Mitsui foram submetidas a uma dura prova em 1885, quando o governo Meiji exigiu que todos os bancos privados autorizados, inclusive o Mitsui, devolvessem ao banco central funções a eles delegadas (sobretudo, o direito de emitir moeda) junto com seu capital integralizado, em decorrência da fundação do Banco do Japão. A situação financeira do banco já se deteriorara por ter sido obrigado a abrir numerosas agências em localidades de menor expressão econômica a fim de cumprir os deveres públicos que lhe tinham sido atribuídos. Uma reforma drástica se tornou inevitável.

NOVOS GESTORES QUALIFICADOS PARA NOVOS NEGÓCIOS DE RISCO

Depois de lutar com esse problema durante vários anos, em 1891, as famílias Mitsui e Masuda decidiram nomear um jovem homem de negócios, Nakamigawa Hikojiro, para reestruturar o Banco Mitsui. Nakamigawa passara três anos em Londres estudando sistemas políticos, financeiros e comerciais do Ocidente. De volta ao Japão, tornou-se presidente da Sanyo Railways, uma companhia férrea fundada em 1887. Sua indicação foi apoiada por Inoue Kaoru, que, como já se disse, fazia parte da oligarquia governante do Japão da era Meiji.

Nakamigawa começou por injetar sangue novo no banco, contratando estudantes da Universidade Keio, onde estudara. Naquela época, muitos empregados da área administrativa e gerencial do banco eram funcionários públicos municipais, mas Nakamigawa delegou importantes decisões administrativas à sua equipe de jovens e talentosos gerentes e adotou um sistema de remuneração baseada no desempenho. Sua segunda medida importante consistiu em reconduzir a área de negócios do banco Mitsui Bank da esfera pública para a privada, por acreditar que a rede de associações do banco dentro do governo impedia que ele se livrasse das velhas tradições e modernizasse sua atuação. Embora Nakamigawa tivesse sido recomendado por um político importante, cortou seus laços com o governo da Restauração e começou a pôr ordem nos negócios da Mitsui com órgãos públicos. Seu objetivo era modernizar a atividade do banco para sanear suas finanças.

Nakamigawa e Masuda se empenharam em transformar as empresas da família Mitsui, comerciantes tradicionais ligados ao governo, em modernos conglomerados, e em obter economias de escopo, processo que envolvia tirar partido da política de privatização do governo. Matsukata Masayoshi, que assumiu o Ministério das Finanças depois da demissão de Okuma Shigenobu, em 1881, impôs uma política de austeridade financeira oposta às políticas inflacionárias de seu antecessor. Foram os anos da chamada deflação de Matsukata, marcados por severas restrições orçamentárias, pelo recolhimento da moeda não conversível e pela privatização de empresas públicas. Muitas fábricas e minas públicas foram vendidas a empresas privadas; a maior parte delas foi abocanhada pelos zaibatsu.¹¹ Em abril de 1888, o governo abriu licitação para a venda da mineradora estatal Miike, uma das maiores minas de carvão do Japão, que estava sob controle do governo desde 1873. Considerando que a indústria energética seria fundamental para o processo de industrialização do Japão, e à luz do fato de que a Mitsui Bussan mantinha um

contrato de exclusividade com a Miike desde 1879, Masuda estava convencido de que as minas seriam essenciais tanto para a Mitsui Bussan quanto para o zaibatsu Mitsui. Na condição de agente de exportação de carvão indicado pelo governo, Masuda entendia a vantagem potencial de comprar as minas da Miike, já que ele estava em condições de avaliar o tamanho exato dos depósitos de carvão. Quando Masuda expressou a intenção de dar um lance em nome da Misui, a Mitsubishi – que tinha um florescente negócio com barcos a vapor e já comprara outras minas de carvão no país – afirmou que também participaria do leilão. Embora o Banco Mitsui estivesse mergulhado no programa de reestruturação de Nakamigawa, Masuda ofereceu um lance no valor de 4.555.000 ienes, quantia sem precedentes para a época. A proposta vencedora da Mitsui tinha sido muito pouco maior que a da Mitsubishi, de 4.552.700 ienes.¹²

A opinião pública estava bastante cética a respeito da capacidade da Mitsui para gerenciar as minas, e Masuda foi chamado de “louco” por oferecer um lance que parecia exorbitante. Conhecendo a escassez de recursos humanos de talento, Masuda alegou que o preço pago incluía o passe de Dan Takuma, engenheiro-chefe da Miike. Dan estudara engenharia de minas no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na sigla em inglês) e voltara ao Japão em 1878. Depois de lecionar na Escola de Engenharia de Osaka e na Universidade de Tóquio como professor-assistente, foi para o Ministério da Engenharia em 1884 e começou a trabalhar para a Miike. A ideia de comprar a mineradora ocorreu a Masuda numa época em que métodos tradicionais e primitivos de mineração ainda eram empregados de forma generalizada. Não havia incentivo para melhorar a eficiência, já que a mão de obra era barata e abundante. A maior parte dos mineiros eram marginais ou presidiários. Masuda admitia que com tecnologias modernas de mineração a produtividade podia aumentar, e estava convencido da importância de Dan para o processo de modernização. Com efeito, a Mitsui Bussan viria a acumular lucros astronômicos com a exploração das minas da Miike amparada na tecnologia. Além disso, da mesma forma que Alfred Sloan, da General Motors, graduado do MIT com formação em engenharia, Dan acabaria dando uma grande contribuição para todo o conglomerado Mitsui como presidente da holding Mitsui no começo do século XX.¹³

Como vimos por esta breve história do zaibatsu Mitsui, embora as famílias tradicionais de comerciantes tendessem a ser avessas ao risco representado por novos negócios, foram forçadas a se apoiar em empreendedores para sobreviver numa economia de transição; na verdade, houve divergências ocasionais entre membros da família e os administradores profissionais contratados por eles. Até mesmo Mitsui Takayoshi, que defendeu as reformas implantadas por Minomura, às vezes se opôs às mudanças propostas por ele (Yasuoka, 1998, 497). Tornou-se imperativa a adoção de modernas estruturas organizacionais que conciliassem as exigências impostas pela família, em decorrência de sua aversão ao risco, em especial em empreendimentos comerciais ainda não trilhados, e a ausência de provisão legal para as sociedades de responsabilidade limitada. A Mitsui começou por desvincular a propriedade da administração e por diversificar suas atividades um pouco mais cedo que outros zaibatsu, o que constitui um elemento importante

da estrutura corporativa moderna (Berle e Means, 1932). Essa separação trouxe o efeito inesperado de permitir que o zaibatsu Mitsui contratasse e promovesse funcionários jovens e talentosos com boa percepção das novas modalidades de negócios e das tecnologias comerciais, financeiras e mineradoras sem suscitar a apreensão da família. A Mitsui recrutou, fora da empresa, colaboradores qualificados, com conhecimentos modernos, e encarregou-os de adaptá-la às mudanças que ocorriam no contexto mais amplo. Vários desses administradores, como Masuda, Nakamigawa e Dan, também buscaram universitários recém-formados para fomentar o desenvolvimento do conglomerado. Nakamigawa, principalmente, contratou muitos egressos da Universidade Keio para modernizar e desenvolver o Banco Mitsui Bank (ver Quadro 17.3). Esses jovens administradores dedicaram-se a diversificar as operações da Mitsui com lojas de departamentos, fabricação de papel, têxteis e assim por diante.

Na contramão das organizações multidivisionais que estavam aparecendo nos Estados Unidos, a Mitsui criou um conglomerado do tipo holding. Do ponto de vista da teoria do custo de transações, essa estrutura parece mais dispendiosa, já

QUADRO 17.3
Administradores assalariados promovidos na Mitsui

Nome	Universidade	Cargo ^(*)
Fukuhara Eitaro	Universidade Keio	Mitsui Bussan
Majima Yoki	Escola Superior de Comércio de Tóquio (Universidade Hitotsubashi)	Mitsui Bussan
Komuro Sankichi	Escola Superior de Comércio de Tóquio (Universidade Hitotsubashi)	Mitsui Bussan
Fukui Kikusaburō	Escola Superior de Comércio de Tóquio (Universidade Hitotsubashi)	Mitsui Bussan
Fujise Masajirō	Escola Superior de Comércio de Tóquio (Universidade Hitotsubashi)	Mitsui Bussan
Asabuki Eiji	Universidade Keio	Oji Seishi (vindo da Mitsubishi), presidente do conselho
Fujiyama Raita	Universidade Keio	Oji Seishi, diretor-executivo
Muto Sanji	Universidade Keio	Kanebo, presidente
Wada Toyoharu	Universidade Keio	Kanebo, CEO de Tóquio
Ikeda Shigeaki	Universidade Keio	Banco Mitsui, diretor-executivo
Hibi Osuke	Universidade Keio	Mitsukoshi, presidente do conselho
Fujiwara Ginjirō	Universidade Keio	Oji Seishi, presidente
Kobayashi Ichizō	Universidade Keio	Hankyu, presidente do conselho

Fonte: Abe, 1995, 110.

Nota: Principal cargo ocupado na Mitsui depois de promovido por Masuda e Nakamigawa.

que cada subsidiária precisava ter funções indiretas redundantes, como planejamento estratégico, pessoal, negócios gerais, financiamento e outras (ver Williamson, 1975; e Chandler, 1962). Racionalmente, a estrutura multidivisional (estrutura em M) centraliza as funções indiretas de todas as divisões, reunindo os recursos administrativos para toda a organização e reduzindo custos advindos da replicação de tarefas. No entanto, a estrutura de uma organização nem sempre é determinada pela racionalidade. Muitas vezes é ditada pela submissão a caminhos tradicionais.

A preferência da Mitsui pela estrutura de holding foi determinada por três fatores. O primeiro foi o conflito entre os tradicionalistas da família e os novos empreendedores. A aversão ao risco por parte da família Mitsui remontava a dois séculos antes, mas para sobreviver à Restauração Meiji e à turbulência econômica e social que acompanhou essa transição foi preciso trazer empreendedores talentosos de fora da empresa. Os empreendedores, por sua vez, viam a Restauração como uma grande oportunidade de novos negócios. O segundo fator determinante da escolha foi a escassez de conhecimentos na área de tecnologia e negócios modernos, que deixou os velhos negociantes sem escolha a não ser dar carta branca a seus administradores para se lançarem em novos negócios de risco; assim era melhor para os empreendedores ficar separados da holding. Enfim, o leque de oportunidades de negócios no início do período Meiji era enorme, de bancos a ferrovias, comércio, mineração, construção naval e têxteis, entre outros. No entanto, a concorrência entre grupos antigos e novos era acirrada, como se pôde ver pelo leilão da mineradora Miike. A rapidez era a chave do êxito, e por isso era mais fácil para o zaibatsu estabelecer subsidiárias dependentes de uma holding do que centralizar tudo numa estrutura com divisões.

Mitsubishi: usos diversos dos recursos¹⁴

A Mitsui e a Sumitomo iniciaram suas atividades na era Edo, tornaram-se conglomerados gigantescos e foram de importância fundamental na industrialização do Japão. Já a Mitsubishi é um zaibatsu recente: só foi fundada em 1870. Em apenas quinze anos, tinha se tornado um dos maiores conglomerados do Japão. Mas a Mitsubishi enfrentou desafios diferentes em relação aos zaibatsu em funcionamento desde a era Edo. Por ter chegado mais tarde, ficou atrás da Mitsui e da Sumitomo em diversas atividades importantes, como a financeira e a mineradora.

Esta seção examina a forma pela qual a Mitsubishi conseguiu se tornar um dos quatro maiores conglomerados do Japão em tão pouco tempo. A Mitsubishi tentou evitar a concorrência lançando-se em novas áreas de negócios. Também se diversificou, fazendo usos diversos dos escassos recursos acumulados em seu principal negócio.

TRANSPORTES MARÍTIMOS: NOVA DEMANDA CRESCENTE

Iwasaki Yataro nasceu em 1835, na prefeitura de Kochi (na época, província de Tosa), região situada no litoral sul de Shikoku. De condição social humilde, pois

seu pai era um samurai sem clã, tornou-se seguidor de Yoshida Toyo, político determinado a inovar os fundamentos econômicos e políticos do clã como instituição, e ascendeu rápido, tendo sido promovido a funcionário de alto escalão do clã Tosa em 1870. Naquele ano, Yataro foi incumbido de dirigir o negócio de transportes marítimos do clã Tosa, e ele assim aprendeu sobre comércio internacional. Tomou emprestados três navios do clã e deu início a operações de transporte entre Osaka e Tóquio e entre Kobe e Kochi. Em 1873, comprou os navios do clã Tosa e fundou a própria companhia de transportes, a que deu o nome de Mitsubishi Shokai. Instalou a sede da empresa em Tóquio, e como nenhuma outra empresa tinha entrado para o ramo de transportes marítimos, conseguiu uma boa vantagem competitiva sobre seus ancestrais.

Naquela época, o governo Meiji estava empenhado em converter sua frota, trocando a vela pelo vapor, a fim de acelerar a industrialização e a modernização da economia. Empresas estrangeiras começavam a operar linhas regulares para o Japão (Mishima, 1981, 41-42). Uma empresa britânica, a Peninsular and Oriental Steam Navigation (P&O), por exemplo, inaugurou serviços regulares entre Nagasaki e Shangai em 1859 e a rota Yokohama-Shangai-Hong Kong em 1867. Uma empresa francesa, a Messageries Impériales, inaugurou outra linha entre Yokohama e Shangai, operada por grandes barcos a vapor, em 1867. A Pacific Mail Steamship, americana, abriu uma linha de San Francisco a Shangai via Yokohama em 1865, e um novo serviço entre Yokohama e Shangai via Kobe e Nagasaki. Não havia dúvida que o transporte de cargas em terra e mar seria essencial para a industrialização. O governo Meiji então fundou uma companhia de navegação em 1870. Essa estatal, no entanto, não teve êxito e acabou dissolvida ao cabo de dez meses por má administração (Mishima, 1981, 43-44). O governo fundou uma nova transportadora para prestar serviços regulares entre Tóquio e Osaka em 1871. Essa empresa também fracassou e foi dissolvida em 1875.

A partir de 1874, Yataro ampliou seus negócios de navegação graças à demanda militar. A política de modernização do governo Meiji havia abolido as classes privilegiadas, com ênfase na dos samurais. Em 1873, por exemplo, o governo anunciou que os estímulos dos samurais passariam a ser tributados segundo alíquotas variáveis, o que levou a uma série de rebeliões que culminaram em 1874, quando três mil samurais, liderados por Eto Shinpei, se levantaram contra o governo em Saga (Kyushu). O governo requisitou os navios da Mitsubishi para o transporte de tropas, e graças à agilidade da frota conseguiu dominar a sublevarção.

A expedição punitiva enviada a Formosa pelas forças armadas japonesas em 1874 foi a primeira incursão militar ultramarina do Japão imperial. O governo decidiu enviar três mil soldados a Formosa, e como tinha a intenção de desenvolver os serviços japoneses de navegação visando o comércio internacional, pediu à Mitsubishi que transportasse esses homens até a ilha, dando-lhe para isso treze navios que ficariam para a Mitsubishi depois de concluída a expedição. Assim, com sua capacidade expandida, a Mitsubishi inaugurou uma linha internacional entre Yokohama e Shangai, tornando-se uma das maiores transportadoras marítimas do país.

O ramo de transportes da Mitsubishi cresceu graças ao uso agressivo do desconto. No processo de crescimento, Iwasaki promoveu numerosos administradores profissionais, graduados pelas melhores universidades, com a intenção de assimilar os conhecimentos avançados necessários ao desenvolvimento dos interesses da Mitsubishi (ver Quadro 17.4).

A Mitsubishi havia dado sustentação a grandes firmas comerciais urbanas e usado os subsídios recebidos do governo para dominar o setor de transportes marítimos. Agora, porém, tinha muitos rivais em seu ramo. Navios estrangeiros começavam a operar no Japão e diversos zaibatsu estavam entrando no negócio. A concorrência de preços intensificou-se. Além disso, o crescimento da Mitsubishi passou a ser visto com antipatia. Os rivais criticavam suas relações com o Partido Constitucional Progressista, um dos principais partidos políticos, financiado pela Mitsubishi. Então, em 1883, Shibusawa Eiichi, industrial que mais tarde fundaria o zaibatsu Shibusawa, fundou uma empresa de transportes marítimos em sociedade com a Mitsui: a Kyodo Unyu Kaisha, para competir com a Mitsubishi.

A guerra de preços sem trégua entre as duas empresas de transportes – batalha que durou dois anos – prejudicou a situação econômica de ambas as empresas. O governo propôs que as duas se fundissem em termos de igualdade para a fundação de uma nova empresa. O acordo foi feito, e em 1885 nascia uma nova empresa, a Nippon Yusen Kaisha (NYK). Iwasaki Hisaya, filho mais velho de Yataro,

QUADRO 17.4

Administradores assalariados promovidos na Mitsubishi

Nome	Universidade	Cargo ^(*)
Soda Heigorō	Universidade Keio	Mitsubishi Gōshi, gerente-geral
Yoshikawa Taijirō	Universidade Keio	Nippon Yusen, presidente
Toyokawa Ryōhei	Universidade Keio	Mitsubishi Gōshi, diretor da Divisão Bancos
Asabuki Eiji	Universidade Keio	Oji Seishi (foi para a Mitsui), presidente do conselho
Kondō Renpei	Universidade de Tóquio	Nippon Yusen, presidente
Yamamoto Tatsuo	Escola de Comércio Mitsubishi	Presidente do Banco do Japão
Suenobu Michinari	Universidade de Tóquio	Seguros Marítimos de Tóquio, presidente
Katō Takaaki	Universidade de Tóquio	Primeiro-ministro do Japão
Isono Kei	Universidade de Tóquio	Meijiya, fundador
Hasegawa Yoshinosuke	Universidade Colúmbia	Metalúrgica Pública do Ferro e do Aço, comissão fundadora
Nanbu Kyūgo	Universidade Colúmbia	Mitsubishi Gōshi, diretor de Divisão de Mineração

Fonte: Abe, "Kindai Keiei no Keisei" (Formação da empresa moderna), p. 109-110.

Nota: Principal cargo ocupado na Mitsubishi depois de promovido por Iwasaki Yatarō.

tornou-se o maior acionista, e embora em princípio a Mitsubishi tenha perdido sua transportadora, na prática ganhou a guerra de preços contra a Kyodo Unyu Kaisha e garantiu o controle administrativo da nova empresa.

O transporte marítimo foi muito importante para o desenvolvimento da Mitsubishi. Como foi dito no início desta seção, atividades estratégicas como mineração e finanças já estavam controladas por empresas mais antigas, como a Mitsui e a Sumitomo, quando a Mitsubishi fundou sua transportadora, na década de 1870, mas os antigos zaibatsu não tinham nenhuma atuação na área de transporte marítimo. Com o apoio do governo, essa atividade permitiu que a Mitsubishi, um zaibatsu relativamente novo, acumulasse capital e aproveitasse as oportunidades de diversificação.

DIVERSIFICAÇÃO: USOS DIVERSOS DOS RECURSOS

Desde meados da década de 1880, Yataro começou a diversificar e transferir o foco da Mitsubishi do transporte marítimo para a indústria pesada. Começou trazendo para a empresa atividades complementares ao transporte e, quando essas atividades se tornavam capazes de contribuir para o negócio principal, eram tornadas independentes. Esse processo trouxe à luz recursos administrativos ociosos. Nas palavras de Penrose, a diversificação da Mitsubishi baseou-se no aproveitamento de recursos ociosos (Penrose, 1980).

Na década de 1880, o carvão era o principal combustível das embarcações, de modo que as companhias de transportes marítimos precisavam de grandes suprimentos desse material. O crescimento da atividade, no entanto, levantou dúvidas a respeito da disponibilidade de carvão suficiente, e em abril de 1881 Yataro começou a operar uma mineradora de Wakayama para abastecer a frota da Mitsubishi. Mas o carvão extraído em Wakayama não bastava para a demanda crescente da transportadora da Mitsubishi. Na época, a Mitsubishi comprava carvão da mina de Takashima, em Nagasaki, e em março de 1881 Yataro resolveu incorporar essa mina à carteira da Mitsubishi. A mina de Takashima foi comprada com a assistência de Fukuzawa Yukichi, porque Yataro previu que o negócio não apenas abasteceria o ramo de transportes marítimos da Mitsubishi mas também poderia funcionar muito bem com a exportação do excedente. As previsões de Yataro estavam corretas, e a Mitsubishi começou a despachar o carvão excedente para Shangai, Hong Kong e Cingapura. Yataro superou um dos obstáculos que dificultavam a atividade de transporte marítimo da Mitsubishi e criou uma relação complementar e sinérgica entre esse setor e a mineração do carvão por meio de uma integração vertical.

Outro entrave para a Mitsubishi era a inexistência de instalações de reparo em seu principal porto, o de Yokohama, razão pela qual os reparos de seus navios tinham de ser feitos em Shangai ou Londres. Yataro fundou então a Fábrica de Motores Mitsubishi, em sociedade com a Boyd & Co., que financiou a metade do capital da metalúrgica em 1875. Em 1876, a Fábrica de Motores começou a receber encomendas de outras empresas de transporte marítimo. Em dezembro de 1879, Yataro comprou a parte da Boyd & Co. na metalúrgica e, embora a

Fábrica de Motores Mitsubishi não fosse usada para construir navios, tornou-se o maior estaleiro privado de Yokohama e um dos mais importantes setores da Mitsubishi.

A Mitsubishi começou então a levantar informações sobre construção naval. O xogunato Tokugawa fundara um estaleiro de reparos em 1857 e, em 1863, montou instalações adequadas para a construção de encouraçados em Nagasaki. O governo Meiji comprou o Estaleiro de Reparos Kosuge, fundado em 1868 com avançada tecnologia de reparos trazida da Grã-Bretanha. Essas instalações, conhecidas pelo nome de Estaleiro Nagasaki, tornaram-se um importante centro de construção naval. No entanto, com a mudança do centro de transportes marítimos de Nagasaki para Kobe e Osaka, o governo resolveu privatizar suas atividades de navegação em Nagasaki. Em junho de 1884, a Mitsubishi, dessa vez concorrendo com a Kyodo Unyu Kaisha, deu o lance vencedor para a compra das instalações do governo. Shoda Heigoro investiu em melhoramentos do estaleiro e de suas instalações, de modo que o Estaleiro Nagasaki pudesse construir navios grandes e tecnologicamente avançados, e a Mitsubishi trouxe excelentes engenheiros da Fábrica de Motores Mitsubishi para Nagasaki. O estaleiro também contratou recém-formados pela Escola Técnica de Tóquio (depois chamado Instituto de Tecnologia de Tóquio) e pela Faculdade Imperial de Engenharia (depois chamada Universidade de Tóquio). Esses engenheiros qualificados e as instalações reformadas do Estaleiro Nagasaki deram à Mitsubishi a liderança no setor de construção naval.

Mais tarde, a Mitsubishi começou a oferecer serviços complementares ao transporte marítimo. Desde sua fundação, a empresa enfrentara a concorrência acirrada de transportadoras estrangeiras. Uma de suas rivais, a P&O do Reino Unido, estava aumentando sua participação no mercado com uma incursão pelo setor financeiro e ganhara um contrato de transporte com a associação de atacadistas de Osaka. Yataro julgou que se a Mitsubishi oferecesse também serviços financeiros, como letras de câmbio (ou seja, documentos anexados ao conhecimento de embarque para garantir o pagamento), poderia aumentar a própria participação no mercado. Inaugurou esse serviço para o transporte entre Tóquio e Osaka em março de 1876, e depois ampliou-o para cobrir todas as suas rotas japonesas em 1879. Em 1880, Iwasaki Yataro fundou o Mitsubishi Kawase Ten, depois chamado Banco de Câmbio Mitsubishi, que se tornaria o principal banco do conglomerado Mitsubishi. Criou também um outro serviço periférico com armazéns e transporte de cargas. Tecendo uma rede de transportes que cobria todo o Japão e prestando serviços financeiros às transportadoras de cargas, a Mitsubishi ligou mercados dispersos e regiões afastadas, como Tohoku e Hokkaido, a Osaka e outros mercados centrais. Em outras palavras, a Mitsubishi ampliou as fronteiras comerciais do Japão.

Além disso, Yataro tentou criar uma seguradora para atuar no transporte marítimo, mas não conseguiu aprovação do governo porque a associação de aristocratas integradas pelos antigos chefes de clãs já tinha começado a fundar agências de seguro, com capital de antigos senhores feudais e nobres da corte. Não obstante, a Mitsubishi foi convidada por Shibusawa Eiichi, um dos organizadores

do projeto, a fazer parte do negócio, pois Shibusawa acreditava que a empresa seria um de seus maiores clientes. A Mitsubishi aceitou participar, entrou com um capital de 11 mil ienes (mais de um sexto do capital total) e tornou-se o maior acionista. A empresa, chamada Seguros Marítimos de Tóquio, começou a funcionar em 1878.

CONHECIMENTO AVANÇADO E MAIS DIVERSIFICAÇÃO

À medida que se ampliavam a escala e a amplitude de seus negócios, a Mitsubishi precisou dotar seus recursos humanos de especialidades avançadas nos novos negócios em ascensão. Começou por empregar engenheiros estrangeiros e trazer tecnologia de ponta de outros países. Um engenheiro britânico enviado pela Boyd & Co., por exemplo, desempenhou importante papel na implantação de tecnologias avançadas no setor de construção naval da Mitsubishi (Iwasakike Denki Kankokai, 1979, 2:200). Os estrangeiros foram também fundamentais no Estaleiro Nagasaki. A Mitsubishi mandou seus engenheiros à Grã-Bretanha e aos Estados Unidos para estudar tecnologias de ponta.

Como já se disse, Yataro também contratou recém-formados da Escola Técnica de Tóquio e da Faculdade Imperial de Engenharia. Ele mesmo fundou duas escolas com o objetivo de preparar recursos humanos para as atividades da Mitsubishi. A primeira dessas instituições, a Escola Mitsubishi de Navios Mercantes, em Tóquio, projetada para preparar tripulações qualificadas, foi inaugurada em 1875 com ajuda do governo. Em 1878, Yataro fundou uma escola de administração, a Escola de Comércio Mitsubishi, também em Tóquio. Estava convencido de que havia escassez de profissionais capazes de entender o novo contexto de negócios e de promover inovações em setores emergentes, e acreditava que a Mitsubishi devia assumir a responsabilidade de produzir os recursos humanos de que necessitava. Nessa escola, cem alunos aprendiam inglês, matemática, contabilidade, história e geografia. Iwasaki Hisaya, o filho mais velho de Yataro, era um deles. Embora tenha sido fechada depois de seis anos de atividade por causa das vicissitudes financeiras causadas pela competição com a Kyodo Unyu, a Escola de Comércio Mitsubishi deu uma contribuição efetiva para a formação de recursos humanos. Toyokawa Ryohei, decano da Escola de Comércio Mitsubishi, foi figura essencial na contratação de muitos empreendedores para a Mitsubishi. Foi ele quem, em 1875, recrutou Shoda Heigoro, professor da Universidade Keio. Shoda trouxe para o transporte marítimo da Mitsubishi a contabilidade de custos, disciplina desconhecida na época. Participou também da fundação da Seguros Marítimos de Tóquio e da Seguros de Vida Meiji, além de apoiar três empreendedores da família Iwasaki: Yataro, Yanosuke e Hisaya.

O transporte marítimo era crucial para os interesses da Mitsubishi, e Yataro diversificou a atividade com vistas a criar negócios complementares. A diversificação tomou a forma de integração vertical nos dois sentidos, o que foi uma estratégia racional dada a escassez de recursos. A morte de Yataro, em 1885, alterou essa trajetória. Como seu primogênito, Hisaya, ainda era jovem, seu irmão mais novo, Iwasaki Yanosuke, assumiu seu lugar na Mitsubishi. Yanosuke privilegiou

o Estaleiro Nagasaki e a Mina de Carvão Takashima e criou uma nova estratégia de diversificação com o lema "Do mar para a terra". Seu primeiro grande passo foi comprar o Estaleiro Nagasaki, que no fim da década de 1880 era usado em especial para reparos. Queria usá-lo para construir navios.

Yanosuke transferiu a presidência da Mitsubishi ao filho mais velho de Yataro em 1893. Hisaya estudara na Universidade da Pensilvânia a partir de 1886, voltando ao Japão em 1891. Embora tanto Yanosuke quanto Hisaya tivessem chegado à presidência da empresa por sucessão, isso não significa que o modelo de promoção se baseasse apenas na linhagem familiar. Hisaya tinha estudado inglês, contabilidade, direito e economia na Escola de Comércio Mitsubishi. Depois de assumir a presidência, modernizou o Estaleiro Nagasaki investindo altas somas em infraestrutura e equipamentos, recrutando bons engenheiros e instalando equipamentos modernos que permitiram que o estaleiro produzisse grandes navios sob encomenda. A primeira embarcação construída no Estaleiro Nagasaki foi um navio de 206 toneladas para as minas de carvão. No fim da década de 1900, o estaleiro tinha se tornado um dos mais avançados do mundo. Em 1905, a Mitsubishi fundou o Estaleiro Kobe. Os estaleiros deram origem a muitas empresas-filhas à medida que a Mitsubishi se lançava a novos negócios relacionados à construção naval, como a Metalúrgica Mitsubishi, em 1917, a Fábrica de Motores de Combustão Interna Mitsubishi, em 1920, e a Elétrica Mitsubishi, em 1921, todas elas elementos importantes para a empresa-mãe.

Havia uma espécie de modelo para as estratégias de diversificação empregadas pela Mitsubishi. A empresa começava internalizando recursos complementares para ganhar competitividade em sua atividade principal. Isso tomava a forma de integração vertical. Depois, quando esses negócios integrados chegavam ao ponto de poder prestar serviços a empresas de fora do conglomerado Mitsubishi, eram separados da atividade central. Em outras palavras, quando surgiam recursos ociosos, a atividade principal começava a prestar serviços para outras firmas. A alta direção da empresa separava as atividades secundárias para criar empresas independentes que permitissem a empreendedores recém-contratados tomar decisões estratégicas e aumentar sua ligação com os negócios que estavam sob seu comando. Essa diversificação em áreas inter-relacionadas fazia o melhor uso possível dos recursos disponíveis, sobretudo quando eram escassos, fragmentados ou já tomados por outros. Vale notar que no começo da era Meiji a Mitsubishi entrou em áreas como a manufatura da seda e mineração de cobre, em nada relacionadas a suas atividades já em curso. Mas nenhuma delas teve êxito. Foram os negócios ligados a outros preexistentes que contribuíram para o desenvolvimento do conglomerado.

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: A ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL

Grande parte dos estudos prévios sobre o zaibatsu Mitsubishi destaca que a forte liderança empresarial exercida por Iwasaki Yataro, Yanosuke e Hisaya desempenhou importante papel no crescimento da empresa.¹⁵ Em 1875, a Mitsubishi deixou claro que a família Iwasaki manteria o controle administrativo de todos

os seus negócios e a responsabilidade por eles (Iwasakike Denki Kankokai, 1979, 2:152). Num claro contraste com a Mitsui, os empreendedores da Mitsubishi não tinham dificuldades para investir o capital da família em novos negócios.

No entanto, à medida que a Mitsubishi se diversificava, ficava mais difícil para a família manter o controle e o acompanhamento de cada área. Tendo em mente essa dificuldade e a reestruturação do escritório central, Yanosuke fundou a Mitsubishi Sha em 1886. Embora estivesse ele mesmo por trás dessa mudança organizacional, instituiu os cargos de gerentes divisionais para cuidar de cada área. Os problemas se agravaram com a nova expansão da década de 1890, e em 1893 a Mitsubishi reorganizou sua carteira, dando autonomia financeira e administrativa aos setores de mineração do carvão e de mineração em geral. O carvão, a mineração e a construção naval se transformaram em sociedades limitadas. A Mitsubishi adotou a estrutura multidivisional para controlar negócios diversificados, observa Chandler (1962). Com base nessa reorganização, as divisões foram transformadas em sociedades anônimas e o escritório central em holding em 1917. Como mostra Morikawa (1981), com essa transformação as respectivas empresas puderam levantar capital e evitar riscos, enquanto seus líderes ganhavam autonomia para tomar decisões estratégicas.

Conclusões

Empreendedorismo é a capacidade de pôr em prática inovações que levam ao crescimento econômico. Em 1853, o Japão abriu sua sociedade após um período de segregação que já durava dois séculos. O país precisava se industrializar rápido para se equiparar ao Ocidente, mas tinha pouca ou nenhuma infraestrutura industrial e social, e seus conhecimentos de ciência e tecnologia estavam muito atrás em relação aos do mundo desenvolvido.

Observe-se mais uma vez que o governo teve papel essencial nesse processo. Houve um considerável grupo de empreendedores inovadores no período Meiji. Como já analisamos, muitos dos empreendedores do zaibatsu eram samurais de baixa estirpe. Havia quatro classes sociais, originadas em meados do século XVI: samurais, camponeses, artesãos e comerciantes. No período Edo, esse sistema era rígido e intransponível, embora houvesse certo nível de mobilidade social nas instâncias inferiores. O país viveu um período de paz e prosperidade de mais de 250 anos, durante os quais os samurais se tornaram cortesãos, burocratas e administradores. O sistema de classes foi abolido em 1869, com a queda do regime Tokugawa. Essa foi uma das importantes mudanças institucionais que promoveram a atividade empreendedora. O fim do sistema de classes deu à nação uma grande mobilidade social, com a qual os samurais das camadas inferiores construíram suas redes de relacionamentos e empreenderam novos negócios. Administradores e engenheiros competentes passaram a ser contratados e promovidos a cargos de poder sem que importasse de que classe eram provenientes. O governo Meiji adotou uma política firme de industrialização e promoveu o desenvolvimento da indústria, atraindo engenheiros especializados da Grã-Bretanha e da França com a promessa de altos salários. As reformas educacionais instituídas pelo governo

Meiji para formar engenheiros e administradores capacitados também foram importantes mudanças institucionais para a atividade empreendedora. O governo montou instalações para a indústria manufatureira assim como para estaleiros e metalúrgicas. Essas mudanças institucionais criaram um ambiente favorável aos empreendedores.

No entanto, foram os empreendedores os responsáveis pela transformação do feudalismo em capitalismo industrial. Empreendedores como Minomura Rizae-mon e Iwasaki Yataro atraíram recursos escassos e desenvolveram empresas verticalmente integradas, fazendo usos diversos dos recursos assim acumulados.

A família Mitsui era de comerciantes tradicionais, dedicados aos negócios desde a era Edo, que enfrentaram a estagnação do começo da Restauração Meiji. A Mitsui se viu obrigada a transformar seus procedimentos tradicionais, graças às profundas mudanças sociais que vieram com a Restauração Meiji; trouxe empreendedores competentes como Minomura e Masuda para implantar reformas radicais. No processo de reconstrução dos negócios da Mitsui, esses empreendedores com frequência contrariaram os interesses da família e sua aversão ao risco, mas a inexistência de mercados financeiros maduros exigia o uso do capital da família. Por conseguinte, Minomura e Masuda desenvolveram um tipo de governança corporativa que permitiria que os recursos de capital fossem utilizados sem impor à família obrigações de responsabilidade ilimitada. Esse tipo de governança protegeu outros negócios contra o risco e estimulou o investimento em novos negócios. Com base na inovação organizacional, os empreendedores contrataram universitários recém-formados com excelente qualificação e tino comercial para tomar decisões administrativas estratégicas.

Como a última a chegar no fim da era Edo, a Mitsubishi não teve os mesmos problemas. No entanto, precisou competir com sua antecessora e operar com recursos limitados. A Mitsubishi enfrentou esses desafios fundando uma transportadora marítima – campo livre de concorrência – como seu negócio central. A falta de recursos levou a empresa a comprar ativos públicos do governo e atrair recursos complementares a sua atividade principal. Depois que esses recursos atingiram certas proporções, a empresa começou a diversificar. Já foi discutido o papel desempenhado por seus líderes – entre eles Iwasaki Yataro e Iwasaki Yanosuke – na rápida expansão da empresa. No entanto, é importante reiterar que suas decisões administrativas se basearam em raciocínios econômicos. O modelo de desenvolvimento da Mitsubishi foi o resultado de diversificação e usos diversos dos recursos acumulados.

Uma estratégia determinante para o sucesso desses dois zaibatsu foi a criação de estruturas organizacionais que permitiam que jovens engenheiros e outros profissionais graduados fossem recrutados e postos em posições de poder (Yonokawa, 1984). A Mitsui e a Sumitomo também delegaram alguma autoridade sobre tarefas administrativas diárias durante a era Edo, mas mantiveram o controle de decisões estratégicas. À medida que os negócios industriais cresciam em proporção e em amplitude, a direção geral viu-se compelida a promover engenheiros e administradores capazes de usar novos conhecimentos avançados. Assim, os empreendedores adotaram uma estrutura multidivisional que daria a essas pes-

soas autoridade necessária para tomar decisões fundamentais, e os grandes conglomerados começaram a promover seus funcionários de formação universitária. Até a década de 1920, o principal negócio do zaibatsu foi a construção naval, a metalurgia e a mineração de cobre. Nas décadas seguintes, novos conglomerados aumentaram sua competitividade em setores como o automobilístico e o químico, empregando engenheiros com conhecimento das novas tecnologias nesses setores. Eles operavam em áreas diferentes das de seus antecessores, mas as técnicas que empregavam eram idênticas às adotadas pela Mitsui e pela Mitsubishi.

É fato digno de nota que durante a era Meiji não apenas as famílias controladoras dos zaibatsu, mas também seus administradores empreendedores tenham sido recompensados social e financeiramente por suas atividades. Yanosuke Iwasaki, por exemplo, o segundo presidente da Mitsubishi e um dos homens mais ricos do Japão do pré-guerra, foi o quarto presidente do Banco do Japão e dedicou tempo à política financeira nacional. Nariaki Ikeda, gerente-geral da Mitsui Holdings depois de Takuma Dan, foi o 14º presidente do Banco do Japão e fez parte do gabinete no governo Konoe como ministro das Finanças e Comércio e ao mesmo tempo da Indústria, de 1938 a 1939.

Os zaibatsu tiveram papel importante na economia japonesa desde a Restauração Meiji. Chegaram ao ápice em termos de tamanho e influência na década de 1930. As cinco holdings dos zaibatsu (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda e Fuji) foram dissolvidas pelo QGS do CSPA como parte da política de “democratização e desmilitarização” depois de 1946. Com suas holdings fechadas, os zaibatsu começaram na década de 1960 dar a suas operações uma nova estrutura (conhecida como *keiretsu*) criando participações acionárias cruzadas, e sua influência econômica continua forte em muitos setores industriais e financeiros do Japão.

As inovações organizacionais que permitiram a ascensão de pessoal qualificado à condução dos negócios de risco e os usos diversos dos recursos que levaram a seu rápido crescimento em escala e em amplitude desempenharam importante papel na economia japonesa numa época em que havia excelentes oportunidades de novos negócios por toda parte, mas os recursos para reconhecer e explorar essas oportunidades eram escassos e dispersos. O zaibatsu foi a inovação organizacional adotada pelo Japão nesse momento particular de seu desenvolvimento econômico.

Apêndice: Japão

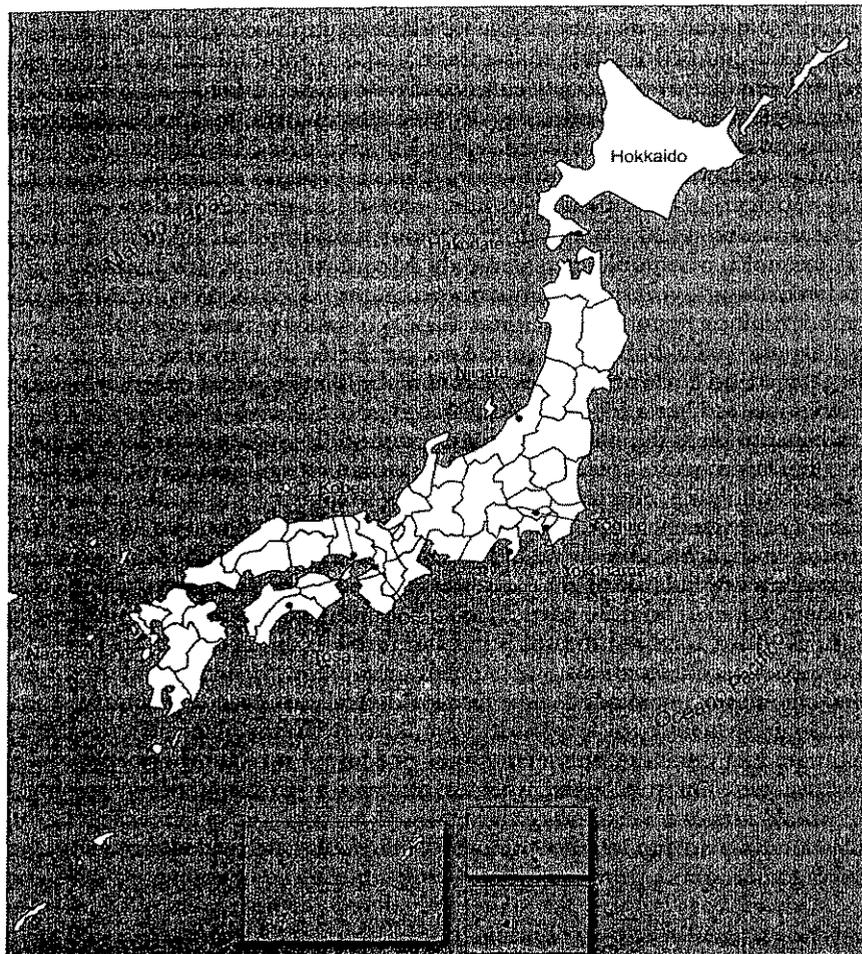


FIGURA 17.1 Mapa do Japão

Notas

- ¹ Para mais informações sobre a economia do período Tokugawa tardio, ver Lockwood, 1965, 17-44.
- ² Sobre o lema, ver Samuels, 1994.
- ³ Para mais informações sobre a dissolução dos zaibatsu, ver Bisson, 1954. Quanto às reformas econômicas depois da Segunda Guerra Mundial, ver Teranishi e Kosai, 1993; e Nakamura, 1981.
- ⁴ Exemplos, em outros países, de conglomerados familiares que cresceram muito rápido, mediante a concentração dos recursos nacionais, podem ser encontrados na América do Sul, na Índia e, mais recentemente, na Coreia e na Rússia. Observa-se que esses grupos emularam as estratégias aplicadas pelos zaibatsu do Japão para a transformação do capitalismo industrial. Para mais informações sobre estudos comparativos de conglomerados de negócios familiares, ver Yasuoka, 1985.
- ⁵ Sobre os engenheiros estrangeiros, ver Centro de Estudos das Culturas do Leste da Ásia, Unesco, 1975.
- ⁶ Para informação sobre o projeto governamental de mandar estudantes ao estrangeiro nesse período, ver Takahashi, 1968, 351-55.
- ⁷ Para detalhes sobre a educação profissionalizante e desenvolvimento, ver Hayashi, 1990, capítulo 12. Hayashi e Hirschmeier (1964) indicam que uma nova imagem positiva dos negócios surgiu durante a era Meiji.
- ⁸ Sobre o zaibatsu Mitsui, ver Yasuoka, 1982, 1998; e Roberts, 1973.
- ⁹ Sobre a Mitsui e o papel de Omotokata, ver Yasuoka, 1998.
- ¹⁰ Para detalhes sobre Senshu-sha e a fundação da Mitsui Bussan, ver Nihon Keieishi Kenkyu Sho, 1978.
- ¹¹ Sobre a privatização de fábricas e minas públicas, ver Kobayashi, 1977.
- ¹² Para informações sobre esse lance, ver Nagai, 1989.
- ¹³ Para detalhes sobre Alfred Sloan, ver Sloan, 1963. Em 1914, Dan tornou-se chefe da Mitsui Holdings, sucedendo a Masuda Takashi, e levou a Mitsui a se tornar o maior conglomerado japonês. Em 1932 foi assassinado por nacionalistas de direita diante do recém-construído escritório geral do zaibatsu.
- ¹⁴ Para detalhes sobre o zaibatsu Mitsubishi, ver Mishima, 1981, 1989.
- ¹⁵ Por exemplo, ver Mishima, 1981, 210-12.

Referências

- Abe, Takeshi. 1995. "Kindai Keiei no Keisei (Formação da empresa moderna)". In: *Nihon Keieishi: Nihongata Kigyokeiei no Hatten Edo kara Heisei e* (História comercial do Japão: o desenvolvimento da gestão de negócios japonesa da era Edo à Heisei). Miyamoto Matao e Kikkawa Takeo (orgs.). Tóquio: Yuhikaku.
- Berle, Adolf A.; Means, Gardiner C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Nova York: Commerce Clearing House.
- Bisson, Thomas Arthur. 1954. *Zaibatsu Dissolution in Japan*. Berkeley e Los Angeles: University of California Press.
- Chandler, Alfred D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Hayashi, Takeshi. 1990. *The Japanese Experience in Technology: From Transfer to Self-Reliance*. Tóquio: United Nations University Press.
- Hirschmeier, Johannes. 1964. *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*. Cambridge: Harvard University Press.
- Iwasakike Denki Kankokai. 1979. *Iwasaki Yataro Den* (Biografia de Iwasaki Yataro). Tóquio: University of Tokyo Press.
- Kobayashi Masaaki. 1977. *Nihon no Kogyoka to Kangyo Haraisge* (A industrialização do Japão e a venda de empresas públicas). Tóquio: Toyo Keizai Shimpou Sha.

- Lockwood, William Wirt. 1954. *The Economic Development of Japan: Growth and Structural Change, 1868-1938*. Princeton: Princeton University Press.
- _____. 1965. *The State and Economic Enterprise in Japan: Essays in the Political Economy of Growth*. Princeton: Princeton University Press.
- Maddison, Angus. 1995. *Monitoring the World Economy, 1820-1992*. Paris: Centro de Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- Mishima, Yasuo (org.) 1981. *Mitsubishi Zaibatsu*. Tóquio: Nihon Keizai Shimbun Sha.
- _____. 1989. *The Mitsubishi: Its Challenge and Strategy*. Greenwich, Connecticut: Jai Press.
- Morikawa, Hidemasa. 1981. "Mitsubishi Zaibatsu no Keiei Soshiki (Organização administrativa do zaibatsu Mitsubishi)". *Keiei Shirin*, 7, n. 7.
- _____. 1992. *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*. Tóquio: University of Tokyo Press.
- Nagai, Minoru (org.) 1989. *Jijo Masuda Takashi Oden* (Autobiografia de Masuda Takashi). Tóquio: Chuo Koron Sha.
- Nakamura, Takafusa. 1981. *The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure*. Tóquio: University of Tokyo Press.
- Nihon Keieishi Kenkyu Sho (org.) 1978. *Kohon Mitsui Bussan Kabushiki-kaisha 100 nen-shi* (Cem anos de história da Mitsui Bussan). Tóquio: Nihon Keieishi Kenkyu Sho.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Nova York: Cambridge University Press.
- North, Douglass C.; Thomas, Robert Paul. 1973. *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Penrose, Edith T. 1980. *The Theory of the Growth of the Firm*. Nova York: Sharpe.
- Roberts, John G. 1973. *Mitsui: Three Centuries of Japanese Business*. Nova York: Weatherhill.
- Samuels, Richard J. 1994. "Rich Nation, Strong Army: National Security and the Technological Transformation of Japan". Ithaca, Nova York: Cornell University Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Redvers Opie (trad.). Cambridge: Harvard University Press.
- Sloan, Alfred P. 1963. *My Years with General Motors*. Garden City, Nova York: Doubleday.
- Takahashi, Kamekichi. 1930. *Nihon Zaibatsu no Kaibo* (Análise dos zaibatsu no Japan). Tóquio: Chuo Koron Sha.
- _____. 1968. *Nihon Kindai Keizai Keiseishi* (História da economia japonesa moderna). V. 2. Tóquio: Toyo Keizai Shinpo Sha.
- _____. 1973. *Nihon Kindai Keizai Hattatsushi Dai* (Desenvolvimento da economia japonesa moderna). V. 2. Tóquio: Toyo Keizai Shinpo Sha.
- Teranishi, Juro; Kosai, Yutaka (orgs.) 1993. *The Japanese Experience of Economic Reforms*. Basingstoke, Hampshire: Macmillan; Nova York: St. Martin's Press.
- UNESCO Centro de Estudos das Culturas do Leste da Ásia. 1975. *Shiryō Oyatoi Gaikokujin* (Registro histórico: empregados estrangeiros). Tóquio: Shogakkan.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Nova York: Free Press.
- Yamazaki, Hiroaki. 1979. "Senjika no Sangyo Kozo to Dokusen Soshiki (Estrutura industrial e organização monopolística em tempos de guerra)". In: *Senji Nihon Keizai* (A economia de guerra japonesa). Yamazaki Hiroaki e Tokyo Daigaku Shakai Kagaku Kenkyujo (orgs.), 217-89. Tóquio: University of Tokyo Press.
- Yasuoka, Shigeaki (org.) 1982. *Mitsui Zaibatsu: Nihon Zaibatsu Keieishi* (O zaibatsu Mitsui: história comercial do zaibatsu). Tóquio: Nihon Keizai Shinbun Sha.
- _____. 1985. "Zaibatsu no Hikakushiteki Kenkyu no Sobyō (Historiografia de estudos comparativos de zaibatsu)". In: *Zaibatsu no Hikakushiteki Kenkyu* (Estudo comparativo do zaibatsu). Yasuoka Shigeaki (org.), 2-36. Quioto: Mineruva.
- _____. 1998. *Zaibatsu Keiseishi no Kenkyu* (Formação do zaibatsu). Quioto: Mineruva.
- Yonekawa, Shinichi. 1984. "University Graduates in Japanese Enterprises before the Second World War". *Business History*, 26, nº 2: 193-218.

CAPÍTULO 18

"Conhecimento útil" em empreendedorismo: algumas implicações históricas

WILLIAM J. BAUMOL E ROBERT STROM

A EXPRESSÃO "CONHECIMENTO ÚTIL" no título de nosso capítulo não pretende dar a entender que a utilidade histórica do estudo do empreendedorismo seja, em qualquer sentido, questionável. Na verdade, o que buscamos é lembrar ao leitor que neste livro nossa orientação espelha o interesse de Ben Franklin, o primeiro grande empreendedor-inventor dos Estados Unidos, pelo conhecimento que tem aplicações práticas. Assim como Franklin procurou promover o conhecimento útil capaz de melhorar a qualidade de vida numa terra nova,¹ também nós buscamos, com este livro, tirar lições práticas dos relatos históricos com vistas ao empreendedorismo e suas relações como crescimento econômico. Com efeito, estamos convencidos de que esses relatos nos dão muito o que pensar e muitas orientações para aqueles que pretendem formular políticas pertinentes – políticas que incentivem o desenvolvimento econômico por meio da utilização e da disseminação da inovação, e políticas para reduzir e enfim suprimir a pobreza. Este capítulo final procura destacar algumas das implicações dignas de nota que nascem do material oferecido pelos eminentes historiadores que escreveram os capítulos anteriores deste livro.

Antes de prosseguir, cabe uma advertência ao leitor. Temos de deixar claro que nenhum dos autores deste capítulo reivindica qualificação como historiador da economia (ou como historiador de qualquer tipo). Nossos comentários devem ser interpretados como provenientes de observadores muito interessados, mas muito amadores.

Começamos este capítulo afirmando que é bem possível que a história ofereça o mais fértil dos campos para a germinação e a colheita de ideias para políticas. Muito mais do que outros temas da economia, o estudo do empreendedorismo tem de procurar na história e não na estatística o grosso de seus dados. Existem, essencialmente, três fontes de informação a que se pode recorrer para analisar uma atividade econômica como o empreendedorismo: a estatística, a teoria e a história. Para dados empíricos, como seria de esperar, os economistas em geral preferem a estatística à história. Por mais que se possa vir a saber de circunstâncias e fatos históricos, eles são sempre complexos, e suas formas e operações estão sujeitas a influências as mais diversas. A história não nos oferece nada semelhante à clareza de um experimento controlado, em que as condições são mantidas constantes.

Ainda assim, a análise estatística depende da existência de uma multiplicidade de elementos idênticos que possam ser somados, rateados ou relacionados a