

Biblioteca  
Fe Int. 44672  
5726-6.

X-96-053482-1

RESERVADO



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO  
HD 9787. J372  
555  
1996

MESTRADO EM: ECONOMIA INTERNACIONAL

MERCADO JAPONÊS DO CALÇADO,  
*Uma abordagem sistémica*

*Armando Luis Coelho da Silva*

Orientação: Doutor *Joaquim Alexandre dos Ramos Silva*

Júri:

Presidente: Doutor *Manuel Aoelino de Jesus*

Vogais: Doutor *Joaquim Alexandre dos Ramos Silva*

Doutor *Mário Lino Barata Raposo*

Setembro de 1996



## GLOSSÁRIO

**CALÇADO GERAL** - Calçado de qualquer natureza e para qualquer fim, couro e não-couro.

**CIF** - Abreviatura de Cost, Insurance and Freight (... indicação do porto de destino). Significa que o vendedor é responsável pelo frete e seguro da mercadoria até ao porto de destino.

**DL** - Iniciais de Decotado Liso. Sapato de Senhora, de salto médio/alto, sem atacadores e sem ornamentos.

**EXW** - Abreviatura de Ex-Works. Aplica-se quando o vendedor apenas é obrigado a entregar a mercadoria nas suas instalações.

**FOB** - Abreviatura de Free on Board (... indicação do porto de embarque). Significa que o vendedor é o responsável pela mercadoria e pelo seu transporte até que a mesma passe a amurada do navio de transporte.

**FORMA** - Utensílio utilizado na indústria de calçado, reproduzindo o feitio e as dimensões do pé.

**GÁSPEA** - Parte dianteira do rosto do calçado, que cobre o pé.

**JETRO** - Japan External Trade Organization. Órgão cuja missão é promover as importações. Em Portugal possui um destacamento no ICEP.

**MERCADO TOTAL** - Total de calçado geral importado no Japão.

**MOCASSIN** - Sapato de salto baixo, flexível, sem atacadores. Era o nome dado aos sapatos dos Índios da América do Norte, feitos de peles não curtidas.

**PME** - Iniciais de Pequena e Média Empresa. No Japão caem nesta categoria as de Capital Social não superior a 100 milhões de ienes.

**SOLADO** - Rastro, parte inferior do calçado que está em contacto com o solo.

**TOILETTE** - Calçado utilizado em situações especiais.



## RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Vasto, dinâmico, sadio, o mercado japonês é uma tentação para qualquer comerciante de calçado. Estudá-lo nos seus múltiplos parâmetros e variáveis, para apontar métodos e modos à sua conveniente operação, tal é o objectivo último desta dissertação.

Para o efeito, dentre as coordenadas económicas e financeiras comuns aos restantes mercados japoneses, seleccionaram-se aquelas que de forma mais incisiva moldam e marcam o carácter muito particular deste mercado. Organização política, ambiente físico, demografia, atmosfera social e cultural, economia e finanças, foram com esse escopo as estruturas de enquadramento postas sob análise.

Passando às características específicas do mercado, focou-se em primeiro lugar a procura, para lhe fixar os traços fundamentais, a dimensão e presumível evolução, e de seguida a oferta, para relevar o quadro jurídico-político com que actualmente se defronta. Estruturas produtivas e canais de distribuição são as demais vertentes passadas em revista, assim se compondo o retrato diáfano do sector que permitiu a avaliação da sua capacidade competitiva.

O passo seguinte foi dado na busca de oportunidades de negócio, munido já de um diagnóstico prospectivo, tendo-se procedido-se à análise estratégica, com delimitação dos segmentos de mercado a explorar, isolando-se -se por fim os factores críticos de sucesso, cuja inobservância determinará irremediavelmente o malogro de qualquer acção comercial. Opções estratégicas com fundamentação doutrinária, de par com uma descrição e avaliação do negociador japonês, concluem um trabalho que se espera possa constituir-se no *vademecum* da indústria.

**PALAVRAS-CHAVE:** *CONSUMO, LOGÍSTICA, COMPETITIVIDADE, SEGMENTOS-ALVO, DOCTRINA.*

ABSTRACT AND KEY-WORDS

Vast, dynamic, healthy, the Japanese market is a commercial temptation for any shoe businessperson. Studying it, in its multiple parameters and variables, in order to point out methods and modes for its convenient operation, such is the ultimate objective of this dissertation.

With that in mind, from the economical and financial coordinates that are common to the other Japanese markets, I selected those which in a most determining way mould and mark the character of this very particular market. Political organization, physical environment, demography, social and cultural atmosphere, economy and finance, were the framing structures that have been put under analysis.

Proceeding to the specific characteristics of this market, the demand has been firstly focused, in order to perceive its main traits, dimension and presumable evolution, and after that special attention was paid to the supply and the legal environment it must face. Incidentally, the productive structures and distribution channels have also been thoroughly examined, an image of the sector being by this way composed in order to get its competitive evaluation.

Then I have departed to search and to identify opportunities of business, a prospective diagnosis having been elaborated afterwards, and I proceed to a strategic analysis, with the delimitation of the segments of the market to explore, isolating the critical factors of success, the unobservation of which determining the failure of any commercial action.

Strategical options with doctrinal fundamentals, together with one description and evaluation of the Japanese negotiator, conclude a work which is expected to become the *vade-mecum* of the industry.

**KEY-WORDS: CONSUMPTION, LOGISTICS, COMPETITIVENESS, TARGET-SEGMENTS, DOCTRINE.**

## ÍNDICE

GLOSSÁRIO .....	2
RESUMO E PALAVRAS CHAVE .....	3
ABSTRACT AND KEY WORDS .....	4
LISTA DE FIGURAS E QUADROS .....	11
AGRADECIMENTOS .....	15
CAPÍTULO I - PREÂMBULO .....	16
Secção I - Introdução .....	16
Secção II - Algumas reflexões liminares .....	17
CAPÍTULO II - TRAÇOS GERAIS DOS MERCADOS NIPÓNICOS .....	18
Secção I - Organização Política .....	18
Secção II - Ambiente físico .....	18
1. Introdução .....	18
2. Geografia: a diversidade insular .....	18
3. Climatologia .....	18
Secção III - Demografia .....	20
1. Introdução .....	20
2. Natalidade e mortalidade .....	20
3. Evolução populacional .....	21
4. Concentração populacional .....	21
Secção IV - Ambiente Social e Cultural .....	22
1. Introdução .....	22
2. Educação .....	22
3. Comunicação Social .....	23
Secção V - Economia .....	24
1. Introdução .....	24
2. Produto Nacional Bruto .....	25
3. Produto Interno Bruto .....	26
4. Rendimento Nacional .....	27
5. Condições comerciais .....	29
6. Ciclos comerciais no Japão .....	30

7. Salários .....	30
8. Duração do trabalho .....	31
9. Custos por Empregado .....	32
10. Estrutura da distribuição .....	33
11. Grandes Superfícies .....	34
12. Cooperativas de consumo .....	35
13. Despesas das famílias .....	37
14. Cartões de crédito .....	38
15. Preços no consumidor .....	39
16. Preços no Japão e no estrangeiro.....	40
17. Preços dos locais comerciais .....	40
Secção VI - Finanças .....	40
1. Introdução .....	40
2. Balança de Pagamentos.....	40
3. Evolução da taxa de câmbio JPY-USD.....	41
4. Fiscalidade .....	41
Secção VII - Conclusões.....	42
<b>CAPÍTULO III - CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO</b>	
<b>MERCADO DO CALÇADO.....</b>	<b>43</b>
Secção I - Descrição da procura.....	43
1. Introdução .....	43
2. População feminina.....	43
3. População masculina.....	44
Secção II - Dimensão do mercado.....	45
Secção III - Ritmo de crescimento .....	45
Secção IV - Ambiente legal .....	46
1. Introdução .....	46
2. Sistema de Tarifas/Quotas .....	46
3. Convenção de Washington .....	46
4. Entidades a contactar .....	47
5. Procedimentos de etiquetagem.....	47
6. Leis e Regulamentos fiscais .....	48
Secção V - Atitudes e comportamentos do consumidor.....	48

Secção VI - Atitudes e políticas governamentais .....	49
Secção VII - Conclusões.....	51
<b>CAPÍTULO IV - LOGÍSTICA DO MERCADO .....</b>	<b>52</b>
Secção I - Estruturas produtivas .....	52
1. Breve resenha histórica.....	52
2. Localização .....	53
3. Dimensão .....	54
4. Organização .....	55
5. Análise interna das unidades industriais.....	56
6. Avaliação competitiva.....	66
Secção II - Canais de distribuição .....	66
1. Localização .....	66
2. Dimensão .....	67
3. Organização .....	68
4. Análise interna das unidades comerciais .....	69
5. Qualidade.....	70
6. Exclusividade.....	70
7. Marcas .....	71
8. Preços .....	71
9. Apresentação das colecções .....	71
10. Abertura das estações .....	71
11. Saldos.....	72
12. Serviço pós-venda.....	72
13. Avaliação competitiva.....	72
14. Conclusões.....	72
<b>CAPÍTULO V - AVALIAÇÃO COMPETITIVA DO SECTOR.....</b>	<b>74</b>
Secção I - Capacidade da indústria para enfrentar o meio envolvente.....	74
Secção II - Capacidade da distribuição para enfrentar o concorrência externa.....	74
Secção III - Factores de competitividade .....	75
1. Competitividade-custo .....	75
2. Competitividade não-custo.....	75
Secção IV - Vantagens competitivas.....	75
Secção V - Competências distintivas .....	76

CAPÍTULO VI - OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO .....	78
Secção I - Análise do ambiente .....	78
1. Contexto interno.....	78
2. Contexto externo.....	80
Secção II - Análise dos negócios.....	85
Secção III - Diagnóstico prospectivo.....	86
1. Introdução .....	86
2. Industria Japonesa.....	86
3. Canais de distribuição .....	87
4. Conclusão.....	88
CAPÍTULO VII - ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	89
Secção I - Situação.....	89
1. Introdução .....	89
2. Quotas de mercado .....	89
3. Conclusão.....	90
Secção II - Concorrência.....	90
1. Japonesa.....	90
2. Não-japonesa .....	91
Secção III - Segmentos-alvo.....	93
1. Níveis de preços.....	93
2. Classes etárias.....	93
Secção IV - Conclusões .....	93
CAPÍTULO VIII - FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	96
Secção I - Introdução .....	96
Secção II - Os mais decisivos.....	96
1. Conhecimento do mercado.....	96
2. Capacidade financeira .....	96
3. Aptidão tecnológica e produtiva.....	96
4. Implantação e oferta comercial.....	96
5. Qualidade da imagem.....	97
CAPÍTULO IX - OPÇÕES ESTRATÉGICAS .....	98
Secção I - Carteira de produtos.....	98
Secção II - Objectivos estratégicos.....	98

1. Introdução.....	98
2. Objectivos gerais.....	98
3. Objectivos específicos.....	98
Secção III - Manobras tácticas.....	99
1. Selecção e priorização dos segmentos.....	99
2. Abordagem.....	99
3. Formas de entrada.....	99
4. Conclusões.....	100
CAPÍTULO X - DOCTRINA.....	102
Secção I - Princípios.....	102
Secção II - <i>Marketing-mix</i> .....	102
1. Produto.....	102
2. Preço.....	103
3. Comunicação.....	103
4. Distribuição.....	104
Secção III - Técnicas de negociação nipónicas.....	104
1. Intrajaponeses.....	104
2. Estratégias típicas internacionais.....	106
3. Expressão não-verbal.....	109
Secção IV - O negociador japonês, uma avaliação.....	110
1. Forças.....	110
2. Fraquezas.....	111
3. Dimensão humana.....	111
Secção V - Recomendações.....	112
Secção VI - Conclusões.....	114
CAPÍTULO XI - CONCLUSÃO FINAL.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXOS	
Anexo I - Dimensão das unidades de produção.....	118
Anexo II - Distribuição dos estabelecimentos por número de empregados.....	119
Anexo III - Comparação das empresas individuais e colectivas.....	120

Anexo	IV - Vendas anuais por sector.....	121
Anexo	V - Evolução da área afectada ao retalho de 1976 a 1994.....	122
Anexo	VI - Número de empregados e número médio de pessoas por estabelecimento.....	123
Anexo	VII - Tipo de calçado feminino.....	124
Anexo	VIII - Modelos femininos.....	125
Anexo	IX - Pelarias para o calçado feminino.....	126
Anexo	X - Solados para calçado feminino.....	127
Anexo	XI - Saltos por alturas para o calçado feminino.....	128
Anexo	XII - Cores para o calçado feminino.....	129
Anexo	XIII - Preços do calçado feminino.....	130
Anexo	XIV - Tipo de calçado masculino.....	131
Anexo	XV - Modelos masculinos.....	132
Anexo	XVI - Pelarias para o calçado masculino.....	133
Anexo	XVII - Solados para o calçado masculino.....	134
Anexo	XVIII - Cores para o calçado masculino.....	135
Anexo	XIX - Preços do calçado masculino.....	136
Anexo	XX - Evolução do preço do couro.....	137
Anexo	XXI - Evolução do preço dos couros tingidos de vaca e cavalo.....	138
Anexo	XXII - Preço por unidade dos principais materiais.....	139
Anexo	XXIII - Preço por unidade dos principais materiais.....	140
Anexo	XXIV - Evolução da facturação por empresa transformadora de couro.....	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Temperatura e precipitação médias mensais - Tóquio .....	19
Figura 2 - Temperatura e precipitação médias mensais - Osaka.....	19
Figura 3 - Taxas de natalidade e mortalidade .....	20
Figura 4 - Evolução populacional japonesa .....	21
Figura 5 - Concentração populacional (31/03/94) .....	21
Figura 6 - População estudante.....	22
Figura 7 - Despesas totais em publicidade .....	23
Figura 8 - Evolução das despesas em publicidade.....	23
Figura 9 - Distribuição das despesas em publicidade .....	24
Figura 10 - PNB Nominal .....	25
Figura 11 - PNB Real.....	25
Figura 12 - PNB Mundial/PIB em 1993 (Valores nominais).....	26
Figura 13 - PIB Real (Ano Fiscal).....	27
Figura 14 - PIB Real (Ano Civil).....	27
Figura 15 - Rendimento Nacional (ienes).....	28
Figura 16 - Rendimento Nacional (US Dólares).....	28
Figura 17 - Rendimento Nacional <i>per capita</i> dos Países da OCDE .....	29
Figura 18 - Índice de preços e da produção.....	29
Figura 19 - Salário médio mensal (todas as indústrias) .....	31
Figura 20 - Evolução do aumento salarial em percentagens .....	31
Figura 21 - Duração anual do trabalho .....	32
Figura 22 - Custos por Empregado.....	32
Figura 23 - Vendas e áreas comerciais .....	34
Figura 24 - Vendas sectoriais .....	35
Figura 25 - Cooperativas de consumo .....	36
Figura 26 - Distribuição grossista.....	36
Figura 27 - Distribuição retalhista .....	37
Figura 28 - Orçamento das famílias de assalariados.....	37
Figura 29 - Orçamento das receitas das famílias .....	38
Figura 30 - Orçamento das despesas das famílias .....	38
Figura 31 - Cartões de crédito/montante de transacções .....	39
Figura 32 - Tendência do índice de preços no consumidor.....	39

Figura 33 - Evolução da taxa de câmbio Iene-USD .....	41
Figura 34 - Dimensão e distribuição geográfica das empresas de calçado.....	54
Figura 35 - Evolução do número de empresas transformadoras de couro.....	54
Figura 36 - Indústria transformadora de couro curtido.....	55
Figura 37 - Indústria de calçado de couro.....	55
Figura 38 - Corrente de importação de couros tingidos de vaca e cavalo .....	58
Figura 39 - Evolução da produção.....	58
Figura 40 - Evolução das importações.....	59
Figura 41 - Evolução das exportações.....	59
Figura 42 - Evolução dos valores agregados .....	60
Figura 43 - Evolução da estrutura de produção interna de sapatos de couro .....	60
Figura 44 - Evolução da quantidade de produção de sapatos de couro.....	60
Figura 45 - Evolução da estrutura de produção interna de sapatos.....	61
Figura 46 - Evolução da quantidade de expedição em relação a couros .....	61
Figura 47 - Evolução da facturação por empresa em relação a calçado de couro .....	61
Figura 48 - Evolução do preço nacional de sapatos de couro destinados a mulher .....	62
Figura 49 - Materiais utilizados destinados a mulher .....	62
Figura 50 - Materiais utilizados destinados a homem.....	63
Figura 51 - Estrutura do custo total - sapatos da gama média .....	63
Figura 52 - Estrutura do custo total - sapatos de luxo .....	64
Figura 53 - Evolução da facturação e do valor acrescentado por empresa.....	64
Figura 54 - Evolução das proporções de valor acrescentado de couro.....	65
Figura 55 - Comércio grossista.....	67
Figura 56 - Comércio retalhista .....	68
Figura 57 - Estrutura da distribuição.....	68
Figura 58 - Competências distintivas.....	77
Figura 59 - Evolução das importações japonesas .....	81
Figura 60 - Evolução dos preços médios.....	81
Figura 61 - Evolução dos preços médios no total de pares.....	82
Figura 62 - Principais fornecedores de calçado de couro (pares).....	83
Figura 63 - Principais fornecedores de calçado de couro (preços médios) .....	83
Figura 64 - Principais fornecedores europeus (pares).....	83
Figura 65 - Principais fornecedores europeus (preços médios) .....	84

Figura 66 - Principal concorrência-preço de Portugal (pares).....	84
Figura 67 - Principal concorrência-preço de Portugal (preços).....	85
Figura 68 - Quotas de mercado absolutas de Portugal.....	89
Figura 69 - Quota relativa aos Países europeus, no mercado total.....	90
Figura 70 - Quota relativa aos Países europeus, mercado de couro, dentro do contingente...	90
Figura 71 - Quota relativa aos Países europeus, mercado de couro, fora do contingente.....	90
Figura 72 - Quota relativa à concorrência-preço, mercado de couro, dentro do contingente .	90
Figura 73 - Quota relativa à concorrência-preço, mercado de couro, fora do contingente .....	90
Figura 74 - Quotas absolutas dos principais fornecedores do Japão, mercado total .....	91
Figura 75 - Quotas absolutas dos principais fornecedores do Japão, mercado de couro, dentro do contingente pautal .....	91
Figura 76 - Quotas absolutas dos principais fornecedores do Japão, mercado de couro, fora do contingente pautal .....	92
Figura 77 - Evolução da variação cambial do JPY em relação às PTE, ESP, FRF e ITL.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciclos comerciais no Japão .....	30
Quadro 2 - Preços dos locais comerciais .....	40
Quadro 3 - Indicação das dimensões do calçado .....	47
Quadro 4 - Escalas dos tamanhos do calçado de Senhora .....	48
Quadro 5 - Escalas dos tamanhos do calçado de Homem .....	48
Quadro 6 - Locais de compra do calçado .....	66
Quadro 7 - Principais fornecedores estrangeiros do Japão .....	82
Quadro 8 - Comparação do aparelho judicial japonês .....	104
Quadro 9 - Sete comportamentos negociais típicos .....	112
Quadro 10 - Reacções negociais típicas .....	113

AGRADECIMENTOS

Antes de mais quero expressar aqui a minha profunda gratidão para com o ICEP/Tóquio, em especial para a Dr<sup>a</sup>. Irene M. Fujii, minha guia e assessora no Japão. Sem a sua permanente disponibilidade, empenhamento e esforço, muitas vezes até com sacrifício pessoal, esta dissertação não teria sido possível.

Depois, é-me grato referir o apoio do estado-maior da Charles Jourdan Far East, na pessoa do seu presidente Mitsuru Sakuraba, inexcelsível no fornecimento de dados sobre o sector japonês do calçado.

Ao senhor Iwao Fujisaki, Presidente da Lilly Corporation, quero manifestar publicamente o quanto me sensibilizou toda a informação que fez o favor de remeter para Portugal. Foi ela que permitiu a radiografia do sector e não está acessível a qualquer um, em particular se estrangeiro. Sabemos quanto lhe custou reuni-la. O meu bem haja, portanto.

Desejo também agradecer aos senhores Shigemi Osawa, Presidente da Shamior Co., Ltd., e Hitoshi Kataoka, Presidente da kansai Seika Co., Ltd. e Tokamasa Umemya, Director da Tomizuka Co., Ltd., por terem franqueado as suas instalações industriais, facultando-me assim o acesso a uma realidade distante e desconhecida.

Para os senhores Junishi Takahashi, Director da Mode et Jacomo Co., Ltd., Koji Sujimoto, Director da Masugi Co., Ltd., Shin Ichi Matsumoto, Presidente da Nitto Shokai Co., Ltd., Shigeru Saijo, Secretário da Toto Shoe Manufacturers Association e Shinichi Matsumoto, Vice-Presidente da Tóquio Shoe Fair Association, vai uma palavra de apreço pela valiosa informação prestada sobre a frente comercial.

Ao Senhor kenzo Tomonaga, Director do Buraku Liberation Research Institute, que teve a gentileza de fazer uma excelente palestra sobre os objectivos e métodos do movimento que dirige, com o nosso reconhecimento ficam também os votos do sucesso para a causa que abraçou.

Em Portugal agradeço ao Dr. kumitoshi Suzuki, do JETRO/Lisboa, os dados facultados e à Dr<sup>a</sup>. keiko, da Fundação MOA/Lisboa, a disponibilidade par efectuar as traduções.

O meu sensibilizado reconhecimento vai ainda para o Prof. Dr. Joaquim Alexandre Ramos Silva, pelo apoio, pelas sugestões e acompanhamento do trabalho, pela leitura e correcção do original, pela sua permanente disponibilidade e incentivo ao longo de todo o ano e ainda pela imprescindível ajuda, primeiro na recolha de dados no Japão e depois na selecção, tratamento e apresentação da informação tida por mais relevante. Bem haja.

Finalmente, para meus filhos Luís e Duarte, e meu sobrinho Bruno, fica o apreço pelo tratamento informático do texto.

CAPÍTULO I - PREÂMBULO

*"Nenhuma nação se arruinou devido ao comércio"*

Benjamin Franklin (1706-1790), Estadista americano

Secção I - Introdução

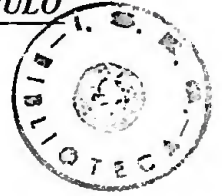
1. Não falta quem já tenha escrito sobre o Japão, ora deslumbrado pelas suas realizações técnicas e progresso económico, ora quiçá despeitado por muitas batalhas comerciais perdidas. Sobre o sector do calçado, porém, para lá dos dados fornecidos pelo ICEP/Lisboa, não se loriga nada mais detalhado. E contudo o mercado japonês, pela sua amplitude e pulsões, apresenta-se como um dos mais promissores neste dealbar do novo milénio. Já não é novidade para os exportadores portugueses, que para lá escoaram 491.928 pares em 1994, 429.432 em 1993 e 225.528 em 1992. Um crescimento de 118% em três anos, que no entanto não representou mais de 0,5% das exportações totais de calçado nacional. Terá sido um bom desempenho, ou haverá ainda muito terreno por desbravar? Crê-se que a importância actual e sobretudo futura deste mercado justificaria só por si um estudo aprofundado que respondesse de forma precisa e concisa a questões de natureza tão diversa como o tipo de calçado, quando e porquê este povo utiliza, qual a dimensão e evolução que o mercado tem registado, como está organizado, por que regras se rege e qual o seu funcionamento, quais os seus protagonistas, as suas realidades actuais e as suas perspectivas futuras. Isto para que as empresas portuguesas encontrem oportunidades de negócios e identifiquem as vias mais convenientes ao seu aproveitamento. É com esse propósito que o presente trabalho foi elaborado.

2. Trata-se de um trabalho de investigação, de um instrumento de reflexão e de um plano de acção:

2.1. É um trabalho de investigação: toda a informação empírica teve de ser recolhida elemento a elemento, caso a caso, dia a dia no remanso das bibliotecas, no rodopio das empresas e no torvelinho das artérias comerciais japonesas;

2.2. É um instrumento de reflexão: de onde se partiu, onde se está, para onde se vai. A este respeito é também um estudo autodidáctico;

2.3. É um plano de acção: espera-se que possa de algum modo aproveitar aos exportadores nacionais.



## Secção II - Algumas reflexões liminares

### 1. Quanto à metodologia

1.1. Privilegiou-se o facto à opinião, a quantidade física à variável financeira, a expressão gráfica à numérica. Preferiu-se sempre a análise documentada ao silogismo conjectural, a consideração integrada de todos os factores ao juízo avulso de premissas indiciárias.

1.2. É um trabalho balizado pelos parâmetros físicos, jurídico-políticos, técnicos, económico-financeiros e administrativos deste mercado, que se pretendeu ainda marcado pelo rigor e pela clareza.

1.3. Não será exaustivo: de fora ficam dados só acessíveis por uma mais longa permanência no Japão e algumas manhas locais do ofício levam anos a apreender-se, particularmente se forem segredo bem guardado.

### 2. Quanto à exposição

2.1. Destinada primariamente a fins académicos, poderá parecer deslocado no texto o grau de pormenor de certas especificidades da gestão na indústria de calçado. Tal explica-se, no entanto, pela necessidade de dotar outros eventuais leitores com toda a informação relevante.

2.2. Não será breve: o período é longo e o âmbito vasto, para uma melhor compreensão da lógica dos interesses, do sentido dos comportamentos e da razão das atitudes.

### 3. Quanto à Verdade

3.1. Como critério supremo da verdade costuma ser apontada a evidência. Quantificar, relacionar, testar e extrapolar são, pois, atitudes mentais filhas directas e dilectas do discurso científico.

3.2. Menos filosófico mas não menos útil, William James legar-nos-ia estoutro critério: “uma proposição é verdadeira ou falsa consoante a adesão que nós lhe dermos produzir ou não em nós consequências benéficas”.

3.3. Com efeito, a verdade é, não raro, aquilo em que as pessoas mais gostam de acreditar.

## CAPÍTULO II - TRAÇOS GERAIS DOS MERCADOS NIPÓNICOS

*"Se ele trabalha para ti, tu trabalhas para ele"*

### Provérbio Japonês

#### Secção I - Organização política

O Japão é desde 1946 uma Monarquia Constitucional. O Imperador é o Chefe do Estado e a autoridade legislativa reside num Parlamento bicameralista, a Dieta, composta pela Câmara Alta dos Conselheiros e uma Câmara Baixa, a dos Representantes. O Primeiro Ministro chefia um Gabinete de treze Ministérios e o poder Judicial reside no Supremo Tribunal de Justiça. É uma democracia representativa, sendo a Administração Pública muito poderosa. A política externa é moldada pela Constituição, a Carta das Nações Unidas e o Tratado de Segurança Japão-EUA. Membro do FMI, o Japão é um dos principais contribuintes financeiros desta Organização.

#### Secção II - Ambiente Físico

##### 1. Introdução

A concepção do calçado terá necessariamente de reflectir as condições espaciais, temporais e circunstanciais da sua utilização. Conhecer o terreno que irá pisar, bem como sob que condições meteorológicas, são assim factores que o estilista de calçado terá primariamente de considerar, em ordem a eliminar as asperezas do solo e a prevenir os rigores inverniais e as canículas estivais.

##### 2. Geografia: a diversidade insular

O Japão é composto por cerca de 7000 ilhas que se estendem por um arco de 3000 Km entre os 30° e 40° de latitude norte, na plataforma continental asiática do Oceano Pacífico, na direcção Nordeste-Sudoeste.

São 377.812 Km<sup>2</sup> de área, quase vez e meia a superfície do Reino-Unido, distribuídos por quatro regiões principais: Hokkaido ("terra do norte"), também conhecida por Ieso ("terra dos bárbaros"), com 83.451 Km<sup>2</sup>, Honshu, Hondo ou Nipon, que inclui Tóquio ("a capital do Leste"), com 231.144 Km<sup>2</sup>, Shikoku ("as quatro províncias"), onde se situa Osaka, com 18.797 Km<sup>2</sup>, e Kyushu ("as nove regiões") a sul, com 44.420 Km<sup>2</sup>.

##### 3. Climatologia

O arquipélago nipónico ocupa, de norte a sul, uma longa distância. A parte sul do país situa-se na zona sub-tropical, as áreas centrais na zona temperada do norte e o norte do Japão integra a zona subártica. Todas incluem áreas montanhosas, pelo que não é de estranhar que existam substanciais diferenças climáticas no país dos Samurais. Por exemplo, a temperatura desce um grau por cada 100 metros de altitude e Sapporo suporta 50 ou mais dias de Inverno

rigorosíssimo por ano, enquanto Naha, no extremo sul, torra em quatro meses estivais, com temperaturas superiores a 26 ° C. Nas figuras 1 e 2 podem observar-se as temperaturas e precipitações médias mensais nas cidades de Tóquio e Osaka:

Figura 1

Temperatura e Precipitação médias mensais

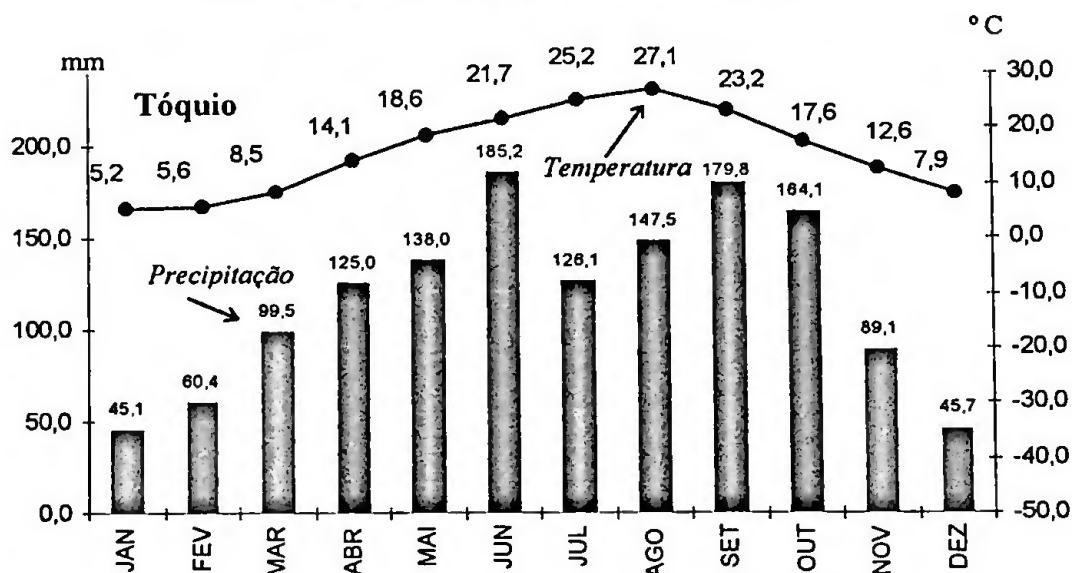
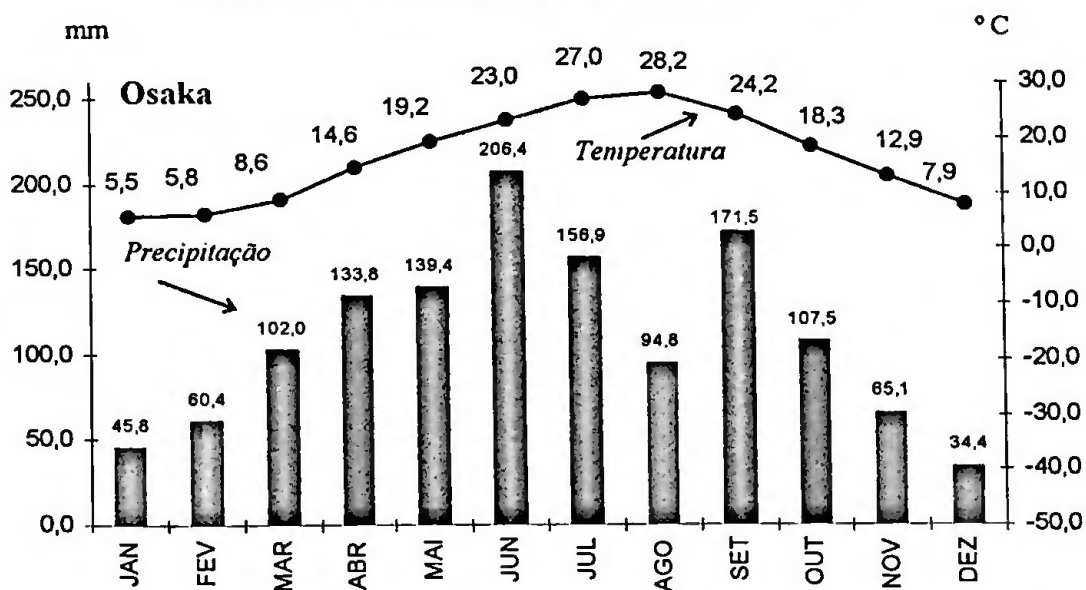


Figura 2

Temperatura e Precipitação médias mensais



Fonte: Tabelas Científicas Cronológicas de 1995

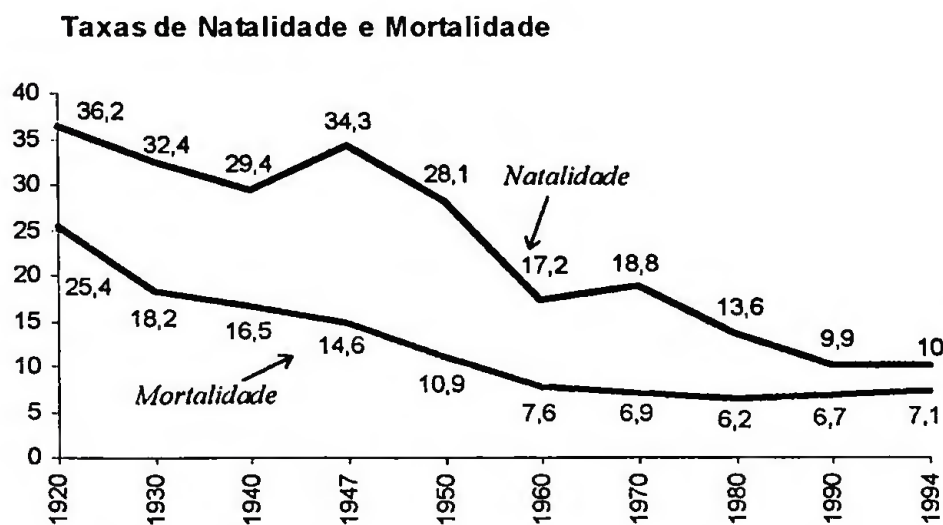
Secção III - Demografia1. Introdução

Quanto são os consumidores, como evoluíram quantitativamente e onde vivem actualmente são obviamente questões a que se terá previamente de responder para determinar a dimensão e prever a evolução de qualquer mercado. A população japonesa apresenta um crescimento lento desde 1990. A expansão populacional e o dinamismo que a acompanhou no pós-guerra foram determinantes para o crescimento económico sustentado do Japão nesta segunda metade do século XX. Alta densidade populacional, com elevadas taxas de urbanização e correlata exiguidade espacial, contribuíram porém para que a taxa de natalidade tenha estado em regressão até 1990. Dados sobre as estruturas física e etária da população, bem como relacionados com as famílias, que se não apresentam para não sobrecarregar o texto, são também factores a ter em consideração neste domínio.

2. Natalidade e mortalidade

Para manter a população actual o índice de fecundidade deveria ser de 2,1. Nos anos recentes, o índice de fecundidade declinou. Em 1993 foi registado um índice de fecundidade de somente 1,46, o mais baixo de sempre. Na figura 3 pode seguir-se a evolução da natalidade e mortalidade de 1920 a 1994:

Figura 3



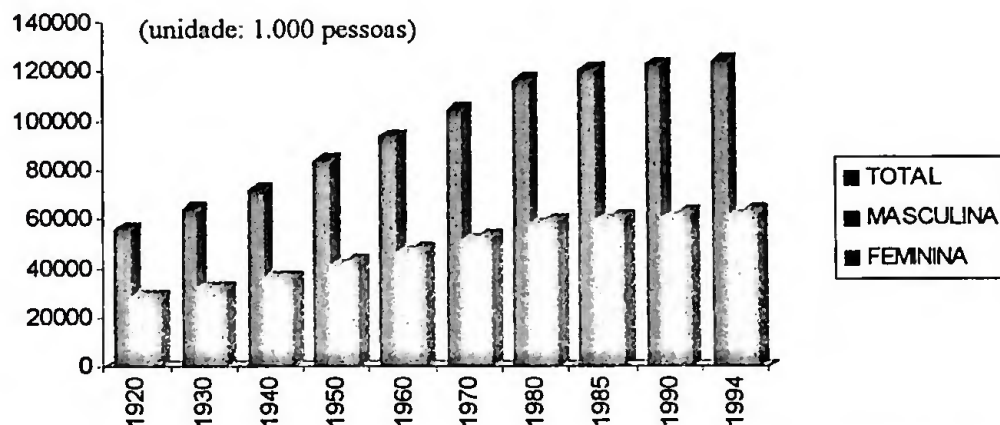
Fonte: Ministério da Saúde e Bem Estar. Nota: Taxa por 1000 pessoas. A Taxa de Natalidade atingiu o pico no pós-guerra, em 1947.

**3. Evolução populacional**

Foi a seguinte de 1920 a 1994:

Figura 4

**Evolução Populacional Japonesa**



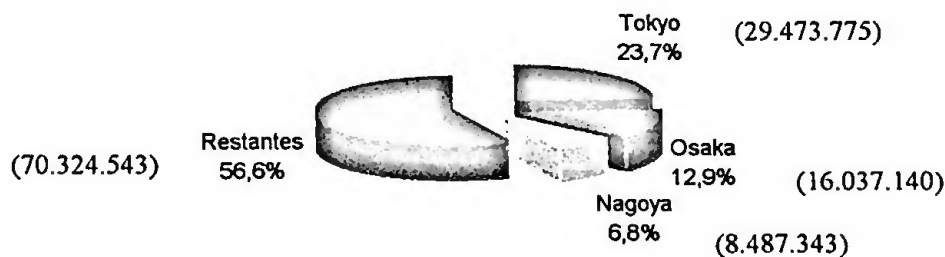
Fonte: Instituto de Gestão e Coordenação (IGC). Nota: Em 1 de Outubro de cada ano.

**4. Concentração populacional**

Verificou-se desde cerca de 1960 uma deslocação da população para as áreas de Tóquio, Osaka e Nagoya, daí resultando um despovoamento das zonas rurais. Na década de 80, a migração continuou, mas somente para Tóquio, estando já em descenso desde 1988. A percentagem da população nestas três áreas urbanas excede agora os 43% do total. A densidade populacional era em 1994 de 335,4 habitantes por km<sup>2</sup>.

Figura 5

**Concentração Populacional (31/03/94)**



Fonte: Ministério da Administração Interna. Nota: Dentro de um raio de 50 Km.

Secção IV - Ambiente social e cultural

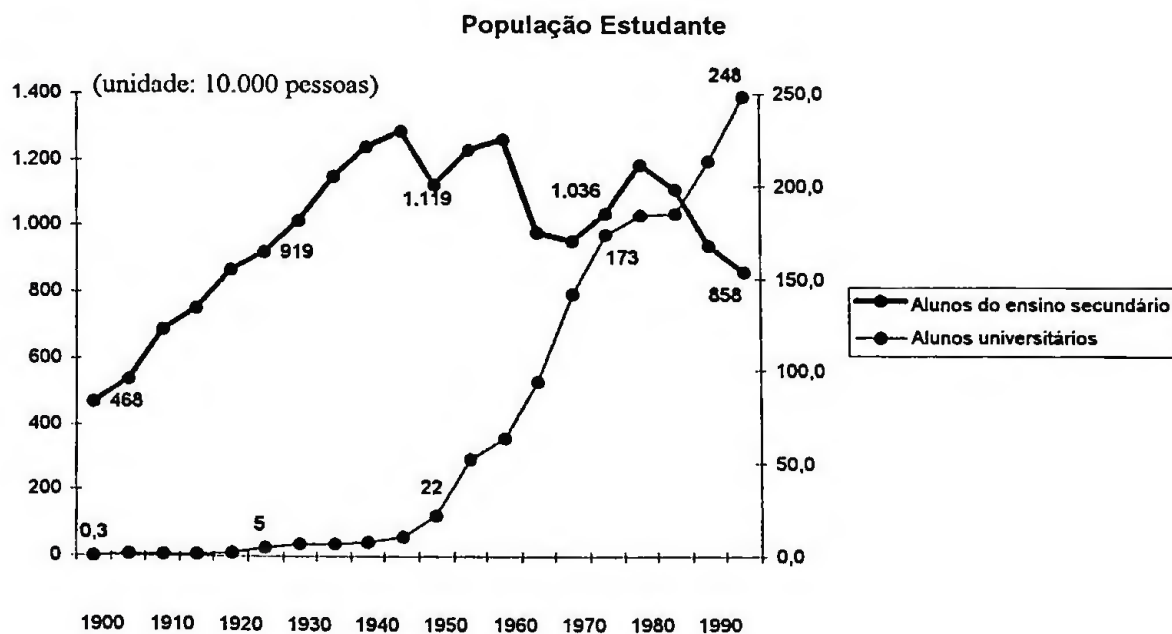
1. Introdução

Mais importante, no entanto, do que a dimensão do mercado, é o saber-se como é que esse mercado é do ponto de vista qualitativo, vale dizer, nas suas dimensões humana e social. Estamos perante um povo rude, inculto, que só anela bens materiais, ou ao invés trata-se de gente delicada, excepcionalmente educada, de elevado sentido estético e civilizacional? Em que línguas se exprime, quais as religiões que professa, que hábitos de leitura cultiva, quais as suas prioridades de vida e preferências nos tempos livres, são evidentemente aspectos a ter em conta na abordagem do mercado. Os dados que se seguem pretendem apenas sublinhar o alto desenvolvimento intelectual deste povo que coloca o Japão acima de tudo e mostrar, porque de instrumento comercial se trata, a importância da publicidade nos mercados nipônicos.

2. Educação

O número de alunos do ensino básico foi crescente desde 1900, mas após o termo da II Grande Guerra a curva apresenta um comportamento oscilatório e desde 1980 a tendência está em contínuo declínio. O número de estudantes universitários aumentou regularmente desde 1945. As bases do sistema educativo japonês foram traçadas em 1947. Na figura 6 pode observar-se o comportamento das curvas de inscrição de alunos nos ensino secundário e universitário.

Figura 6

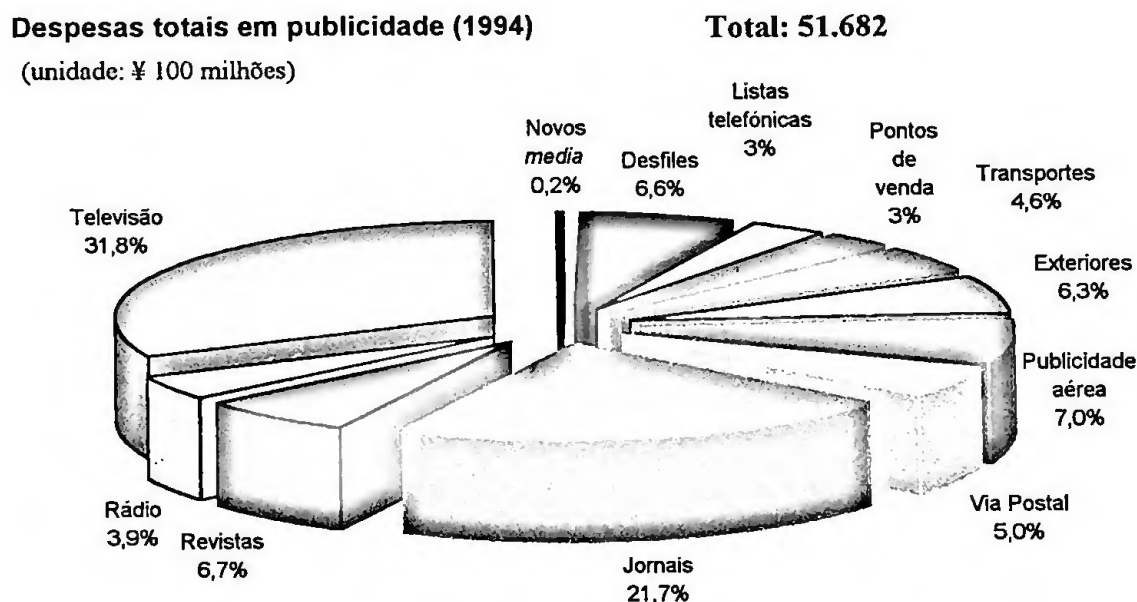


Fonte: Ministério da Educação. Nota: Em 1 de Maio de cada ano.

**3. Comunicação Social**

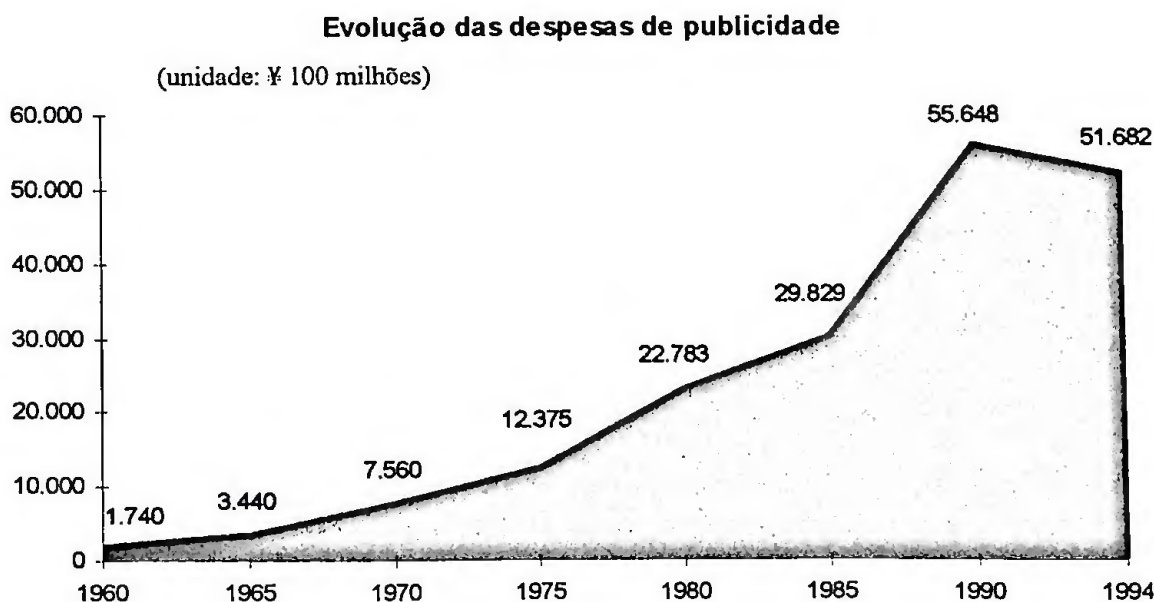
As despesas brutas com publicidade em 1994 aumentaram 40,9 bilhões de ienes sobre as de 1993, e ascenderam a 51682 triliões de ienes, uma cifra que representa 1,23% do PIB, marcando o primeiro incremento anual em três anos. Nas figuras 7, 8 e 9 podem observar-se a distribuição mediática das despesas totais em publicidade em 1994, a evolução das mesmas despesas de 1960 a 1994 e finalmente a percentagem das despesas de publicidade em 1994 por revistas, jornais, TV e rádio efectuada pelos ramos de actividade.

Figura 7



Fonte: Dentsu

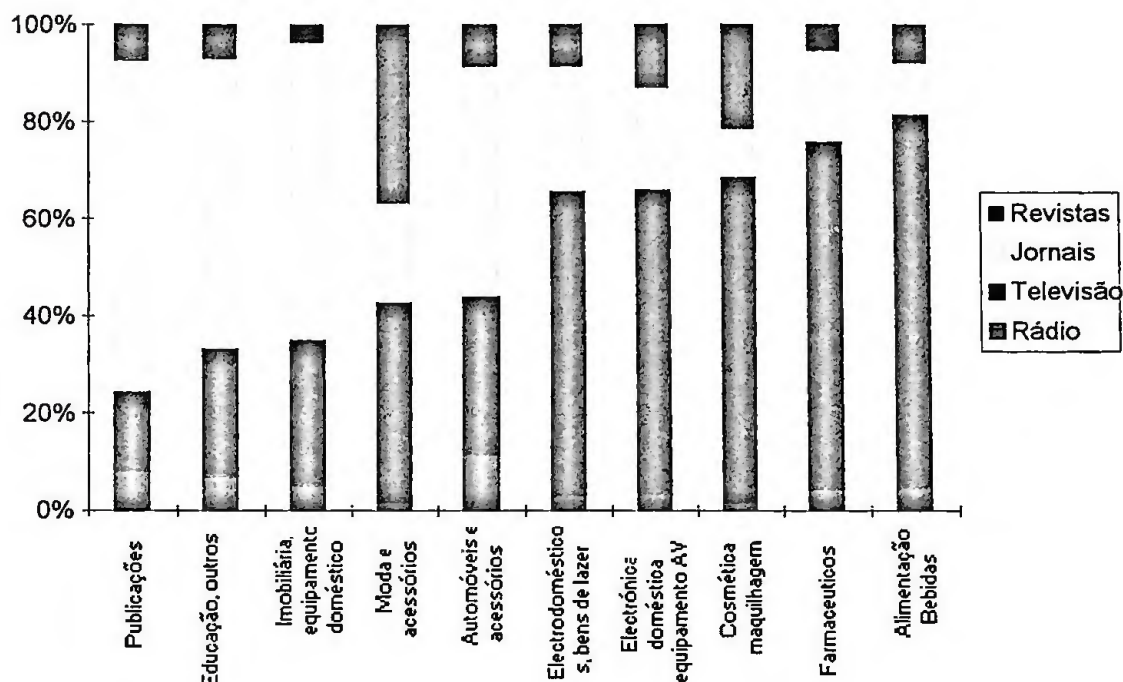
Figura 8



Fonte: Dentsu

Figura 9

Distribuição das despesas de publicidade (1994)



Fonte: Dentsu

## Secção V - Economia

### 1. Introdução

O ambiente económico está para os negócios como a meteorologia para a navegação aérea. O conhecimento das frentes, das diferenças barométricas, do regime dos ventos, da localização e deslocamento das formações nublosas são tão importantes para a precisão da navegação e a segurança do voo quanto o são para o gestor na atmosfera económica as variáveis macro congéneres. Os dados que a seguir se alinham servem, por um lado, para caracterizar a estrutura económica japonesa e, por outro, dar a conhecer aos exportadores nacionais as condições de mercado com que os seus parceiros nipónicos se debatem, que serão evidentemente também as suas, se eventualmente lá se desejarem estabelecer. De foram ficam dados de algum modo relevantes como o rendimento e produtividade do trabalho, falências, poupança e despesa das famílias, que se não incluem para não adensar o trabalho. Crê-se, todavia, que os dados que se apresentam são minimamente suficientes para a formulação de uma elementar previsão económica. Junto a cada variável vai ainda uma sucinta explicação do seu significado, que tem por destinatários eventuais leitores sem formação económica.

2. Produto nacional bruto

2.1. Japão

Os valores constantes nas figuras 10 e 11 incluem os dividendos e juros recebidos dos investimentos japoneses no estrangeiro.

Figura 10

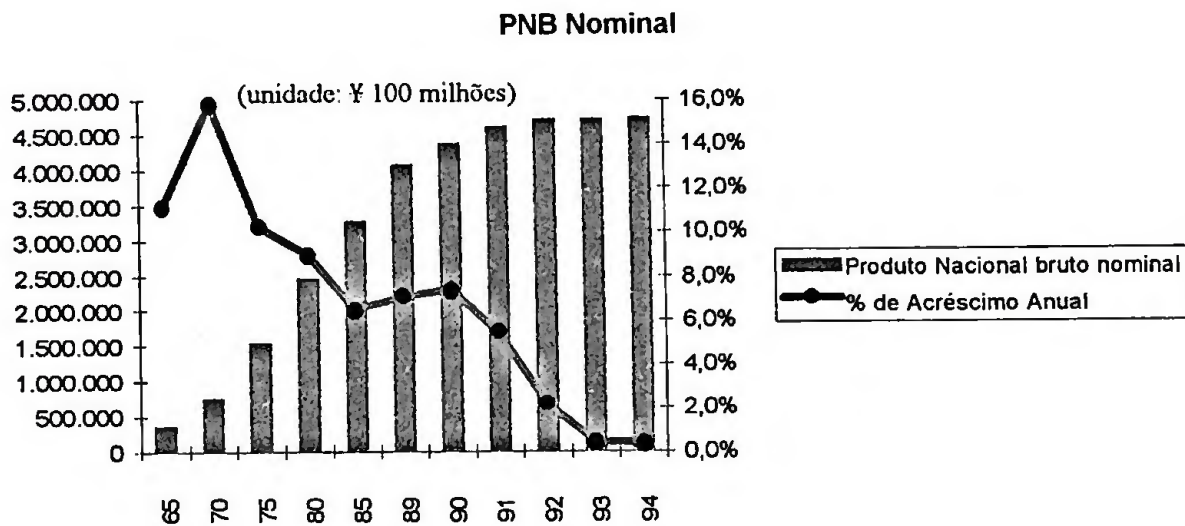
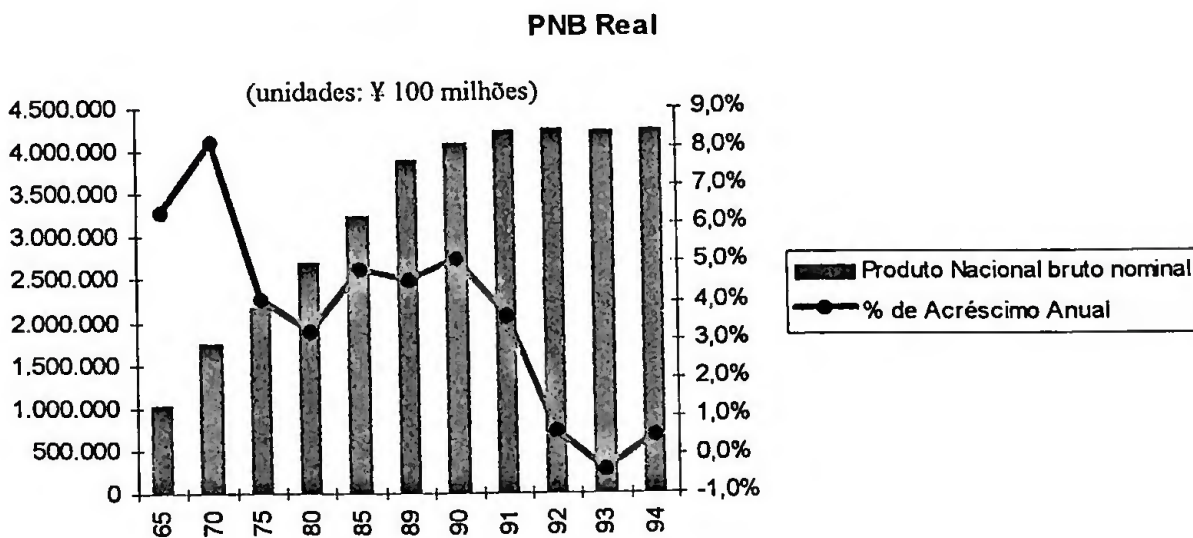


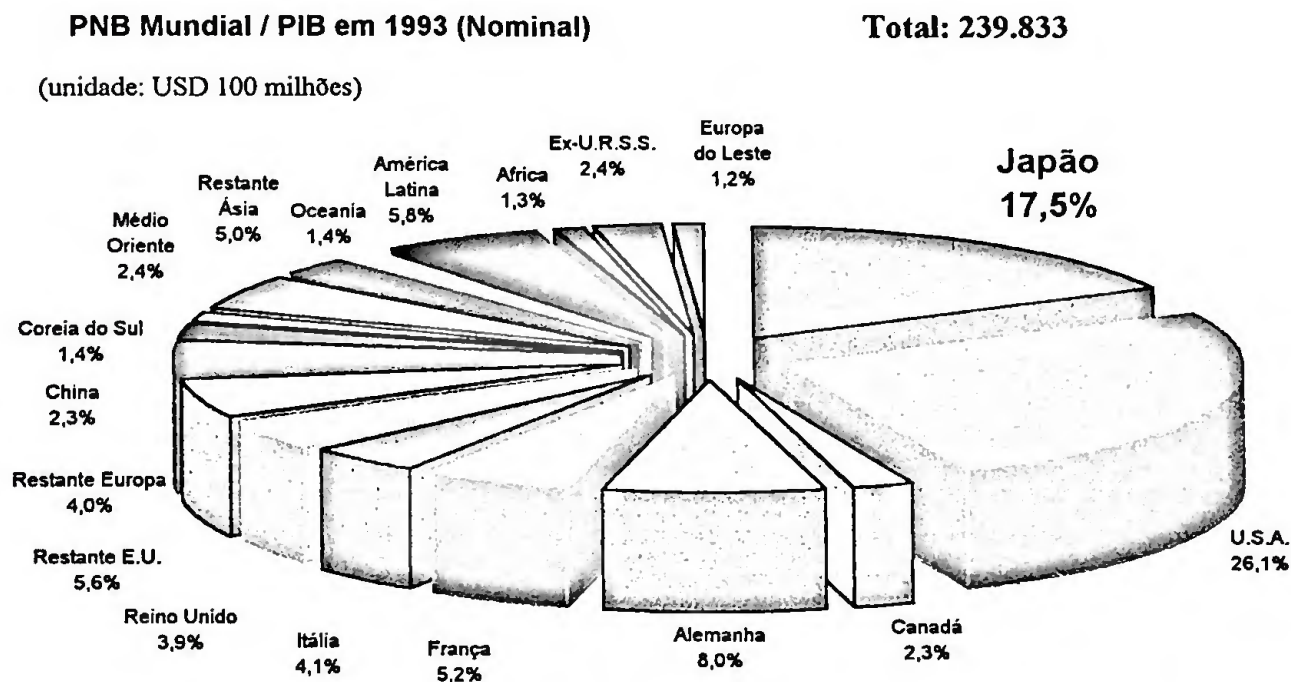
Figura 11



## 2.2 Mundo

Compare-se a seguir a contribuição nipônica para o produto mundial bruto, valores nominais, em 1993:

Figura 12



Fonte: IPE.

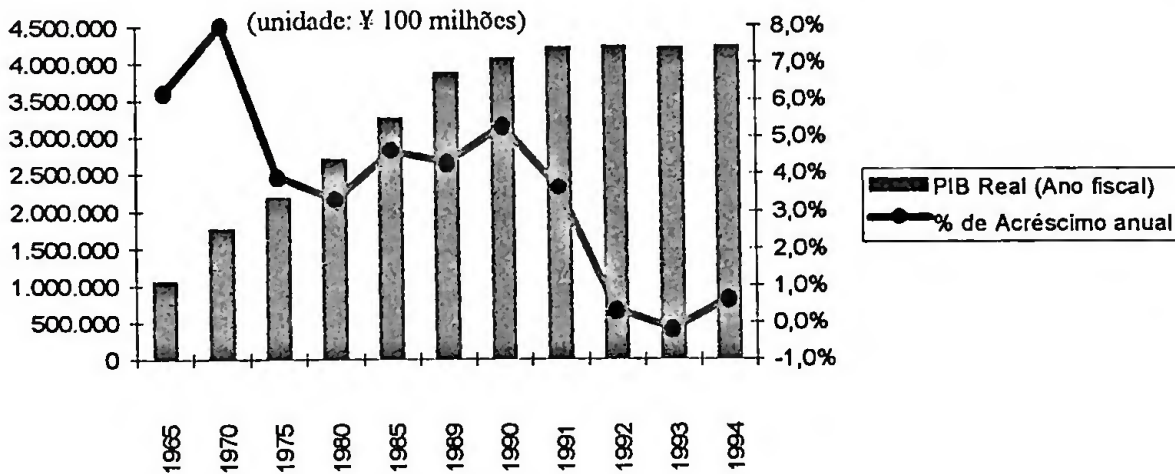
## 3. Produto interno bruto

Esta variável é o somatório total do valor de bens e serviços produzidos e prestados por residentes no Japão, incluindo as empresas, filiais e trabalhadores estrangeiros que operam no Japão. Enquanto o PNB exprime a actividade económica de todos os membros da nação, incluindo os que residem no estrangeiro, o PIB mostra a dimensão da actividade económica que ocorre dentro do país. A taxa de crescimento do PIB exprime a taxa de crescimento económico de um país.



Figura 13

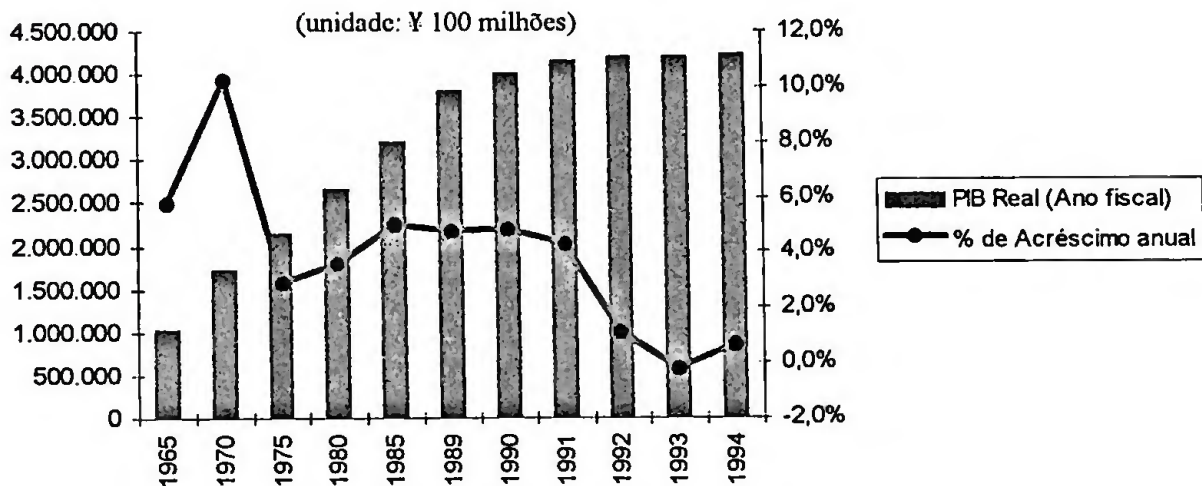
PIB Real (Ano fiscal)



Fonte: IPE.

Figura 14

PIB Real (Ano civil)



Fonte: IPE.

4. Rendimento nacional

Calculado por subtração das amortizações e impostos indirectos ao produto nacional bruto e somando os subsídios, exprime o valor acrescentado total da produção de bens e serviços produzidos no ano, e iguala o rendimento da população e empresas sobre a forma de salários, juros, lucros e rendas. As figuras 15, 16 e 17 mostram a evolução da capitação do rendimento nacional em JPY e USD de 1965 a 1993:

Figura 15

Rendimento Nacional (ienes)

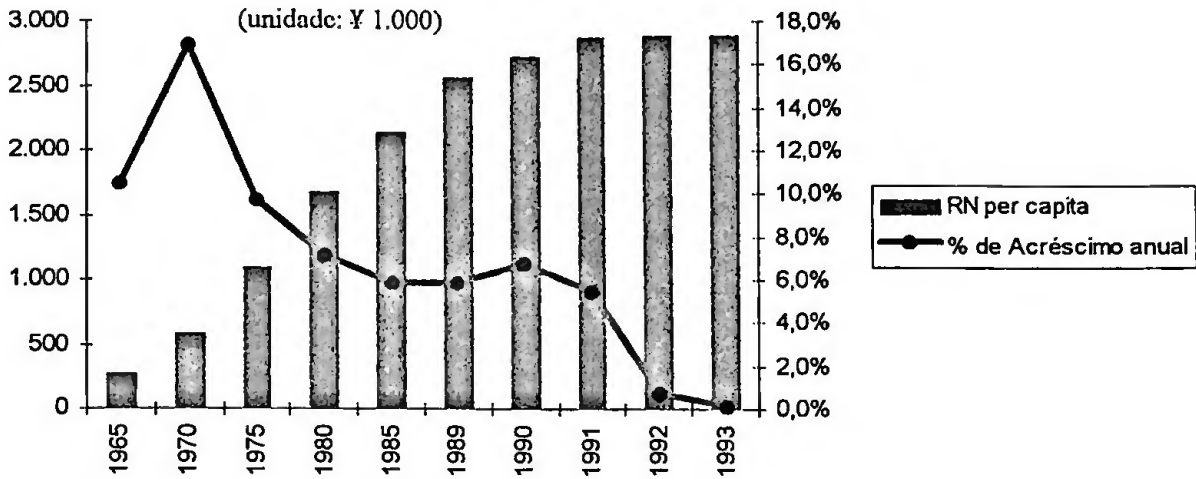
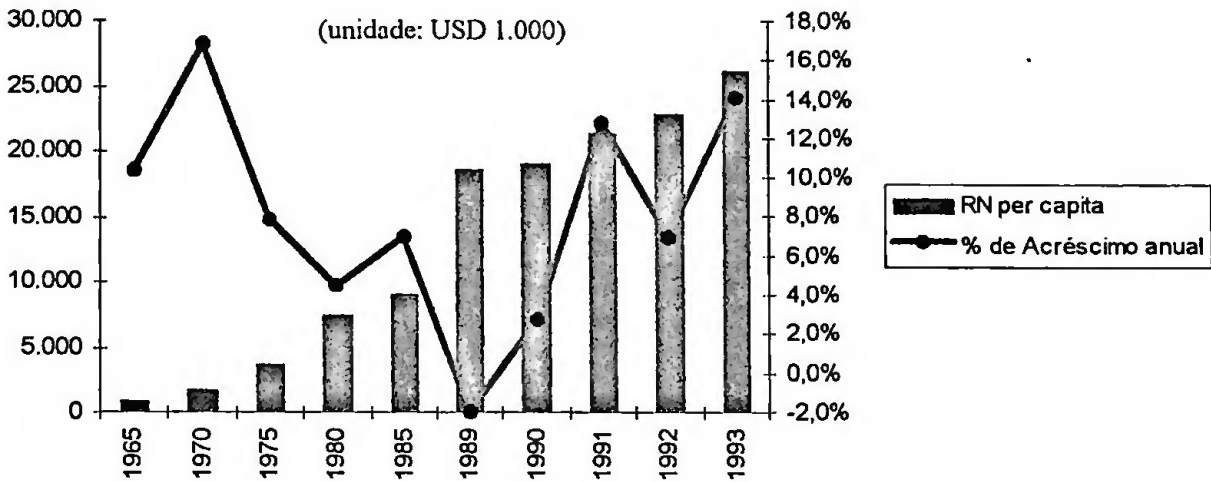


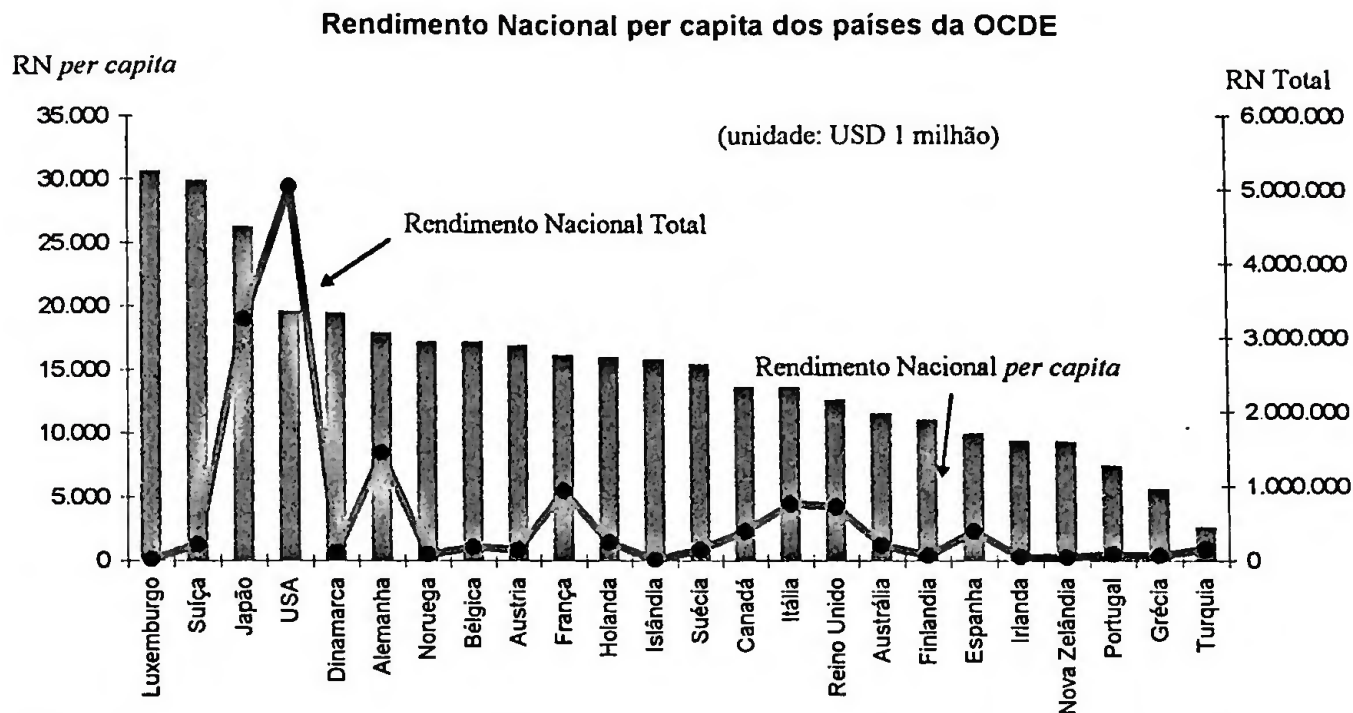
Figura 16

Rendimento Nacional (US dólares)



Compare-se agora o rendimento *per capita* japonês em 1993, 26.095 USD, com o dos restantes cidadãos dos países da OCDE:

Figura 17

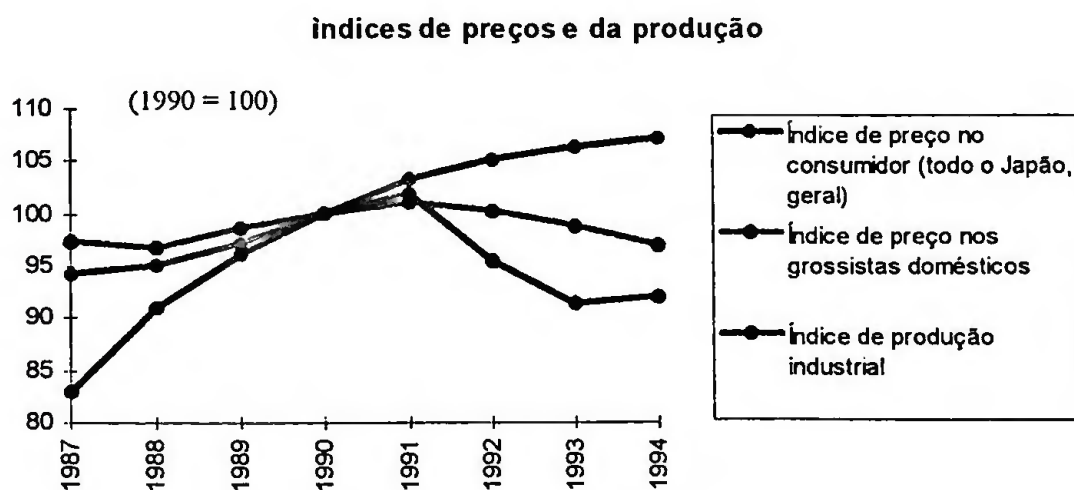


Com um rendimento nacional total só inferior ao dos EUA, o Japão ocupa a terceira posição em termos de rendimento *per capita*, logo atrás do Luxemburgo e da Suíça. Mas terá esta variável algum significado prático? Em termos de poder de compra a situação é bem menos brilhante por culpa do elevado nível geral dos preços internos. Em 1992, por exemplo, único ano de que consegui valores, a paridade do poder de compra do Japão em relação ao dos EUA e ao da Alemanha Ocidental era de 67% e 58,5% respectivamente.

### 5. Condições comerciais

Na figura 18 pode observar-se a evolução de 1987 a 1994 dos índices de preços no consumidor, no grossista e da produção industrial:

Figura 18



Fonte: IGC.

6. Ciclos comerciais no Japão desde 1945

A sua listagem de Junho de 51 a Outubro de 93, vai no quadro seguinte:

Quadro I

CICLO	PICO	VALE	EXPANSÃO	RECESSÃO	NOMES
1º	JUN 51	OUT 51	↗	↘ 4 meses	Guerra da Coreia
2º	JAN 54	NOV 54	↗ 27 meses	↘ 10 meses	
3º	JUN 57	JUN 58	↗ 31 meses	↘ 12 meses	Jimmu Nabezoko
4º	DEC 61	OUT 62	↗ 42 meses	↘ 10 meses	Iwato
5º	OUT 64	OUT 65	↗ 24 meses	↘ 12 meses	Jogos Olímpicos
6º	JUL 70	DEC 71	↗ 57 meses	↘ 17 meses	Izanagi
7º	NOV 73	MAR 75	↗ 23 meses	↘ 16 meses	Obras Públicas I crise petrolífera
8º	JAN 77	OUT 77	↗ 22 meses	↘ 9 meses	I choque cambial do ¥
9º	FEV 80	FEV 83	↗ 28 meses	↘ 36 meses	II crise petrolífera
10º	JUN 85	NOV 86	↗ 28 meses	↘ 17 meses	II choque cambial do ¥
11º	ABR 91	OUT 93	↗ 53 meses	↘ 30 meses	Heisei "Economia de espuma"

Fonte: IPE. Nota: O vale exacto do primeiro ciclo não foi estabelecido.

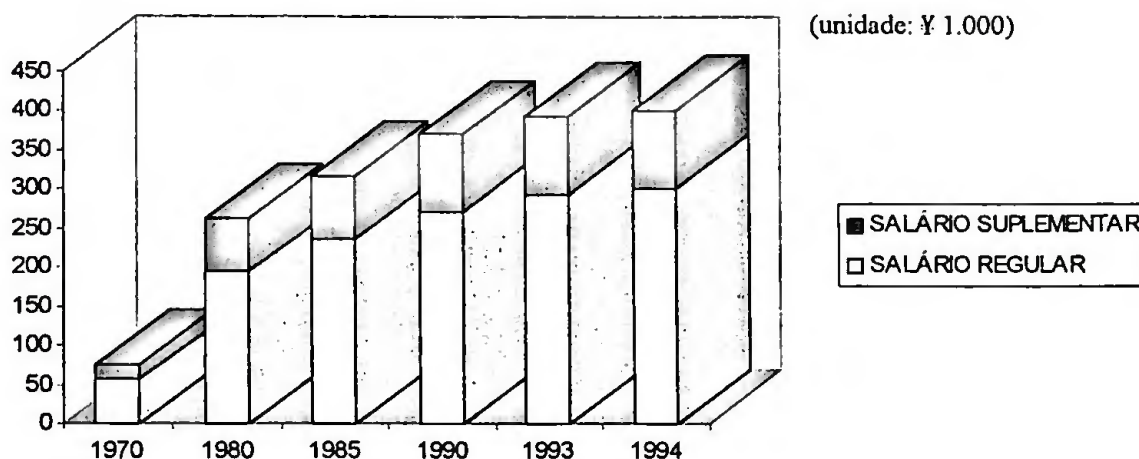
7. Salários

Devido à recessão actual, a taxa anual de crescimento salarial tem estado estagnada. Em termos mensais, a taxa de aumento salarial nominal esteve abaixo dos 2% entre 1992 e 1994, em contraste agudo com os 3,7% nos três anos precedentes. De acordo com o estudo da Nikkeiren, a revisão salarial efectuada na primavera de 1995 foi a mais baixa de sempre.

Eis como evolui o salário médio mensal de 1970 a 1994:

Figura 19

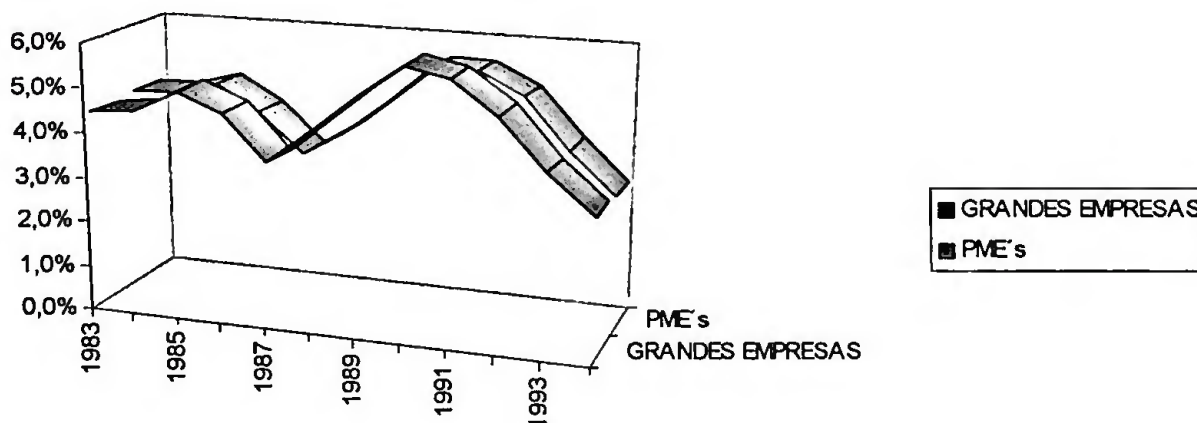
Salário Médio Mensal (todas as indústrias)



Fonte: Ministério do Trabalho.

Figura 20

Evolução do Aumento Salarial em percentagens



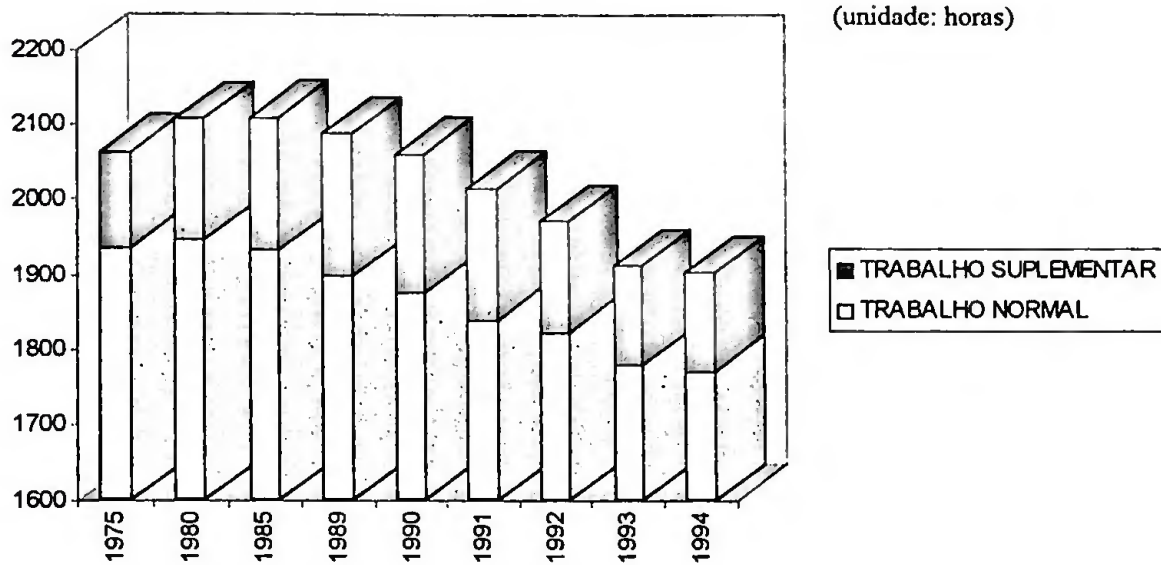
Fonte: Ministério do Trabalho. Notas: Grandes empresas, as de capital social > que ¥ 2 biliões e mais de 1.000 empregados. PME's são 8.000 empresas com 299 ou menos empregados.

**8. Duração do trabalho**

No programa quinquenal para transformar o Japão numa “potência do estilo de vida”, adoptado pelo Conselho de Ministros em Junho de 1992, o Governo fixou uma nova meta de reduzir o total de horas de trabalho para 1800 horas no fim do ano fiscal de 1996. Ajudado em parte pela longa recessão, o número actual de horas de trabalho tem vindo a ser diminuído gradual e regularmente desde 1988. Observe-se de seguida a evolução da duração anual do trabalho de 1975 a 1994:

Figura 21

Duração Anual do Trabalho



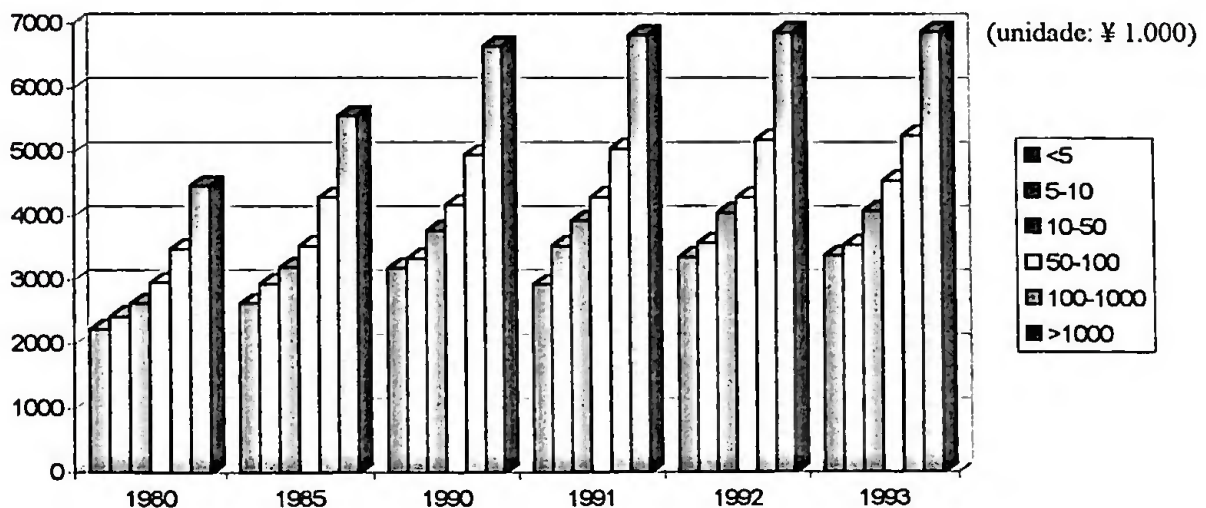
Fonte: Ministério do Trabalho.

9. Custos por Empregado

Nas figuras 22-A e B podem observar-se os custos com o pessoal por empregado, desde 1980 a 1993, segundo a classificação das empresas pelo valor do seu Capital Social.

Figura 22 - A

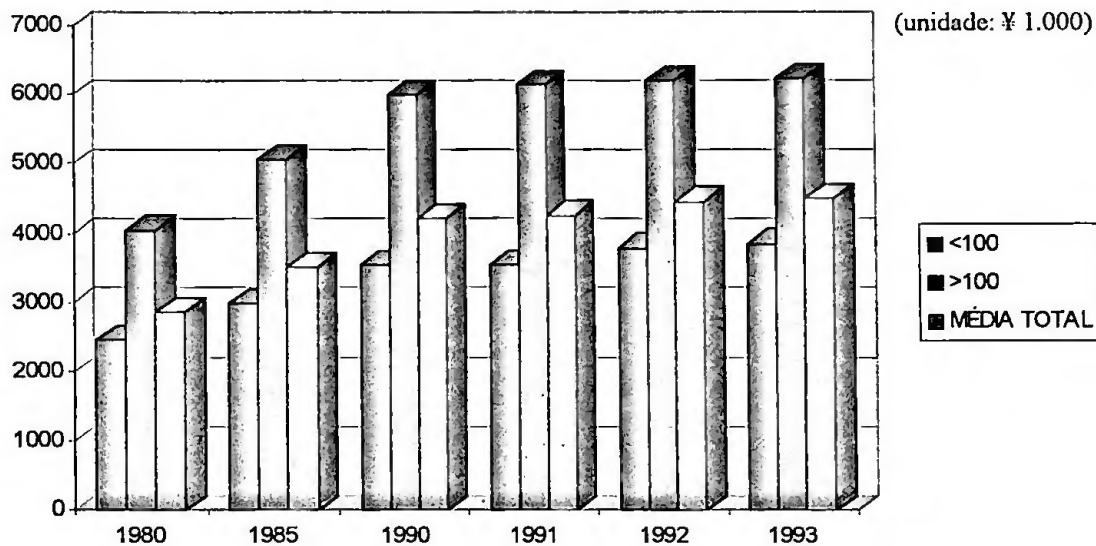
Custos por Empregado



Fonte: Instituto das PME's

Figura 22 - B

Custos por Empregado



Fonte: Instituto das PME's.

10. Estrutura da Distribuição

10.1. No Japão, a maior parte dos grossistas e retalhistas são de pequena dimensão. Estabelecimentos com um ou mais empregados representam mais do que 50% dos retalhistas. De acordo com um estudo de 1994, 61,3% dos retalhistas são empresas individuais, mas as suas vendas não representam mais do que 16,1% do total das vendas a retalho. Entre 1991 e 1994, o número de empresas individuais diminuiu 115.660 (11,2%) devido à falta de sucessores e à concorrência das lojas de conveniência e das grandes superfícies que oferecem uma maior gama de mercadorias.

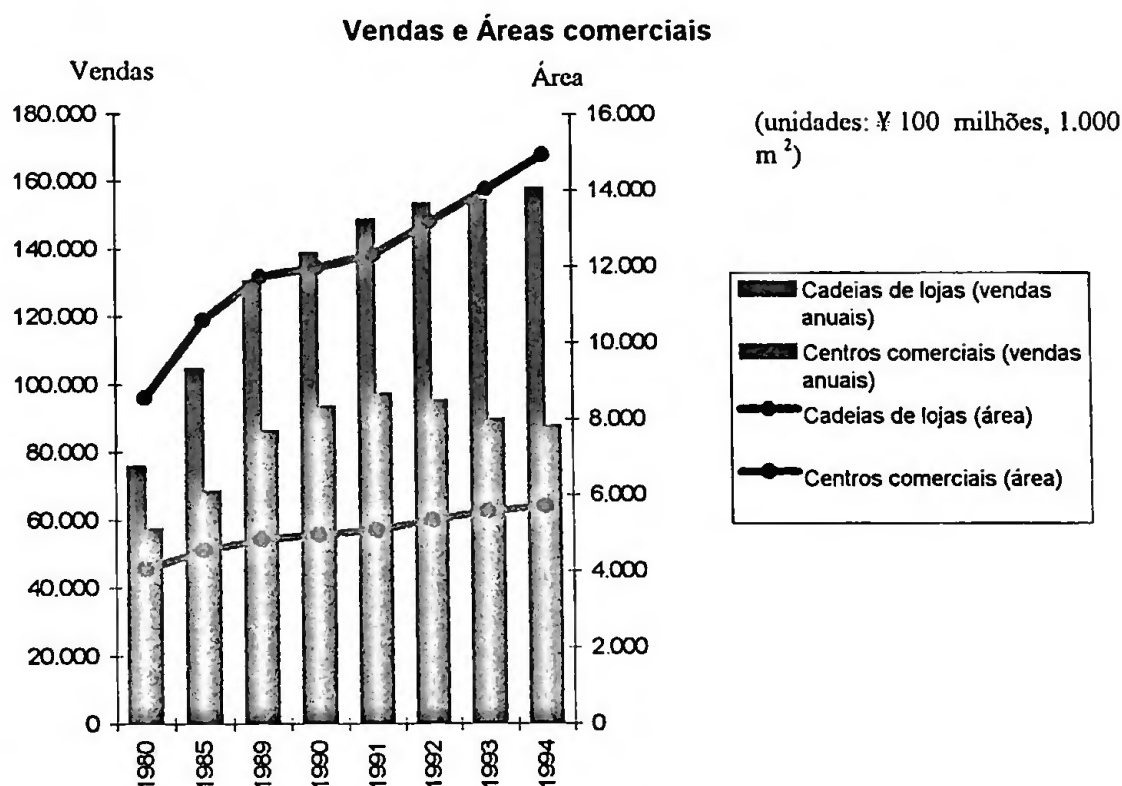
10.2. Em anexo apresentam-se dados gerais sobre a dimensão das unidades de produção, de distribuição dos estabelecimentos por número de empregados, a comparação das empresas individuais e colectivas, as vendas anuais por sector e a evolução da área afectada ao retalho de 1976 a 1994.

10.3. A conclusão que deles se extrai é a de que estabelecimentos e vendas estão em ligeira regressão, que as empresas são predominantemente individuais, registando-se também neste tipo o maior volume de emprego, mas no retalho as empresas colectivas representam 83,9% das vendas anuais.

### 11. Grandes superfícies

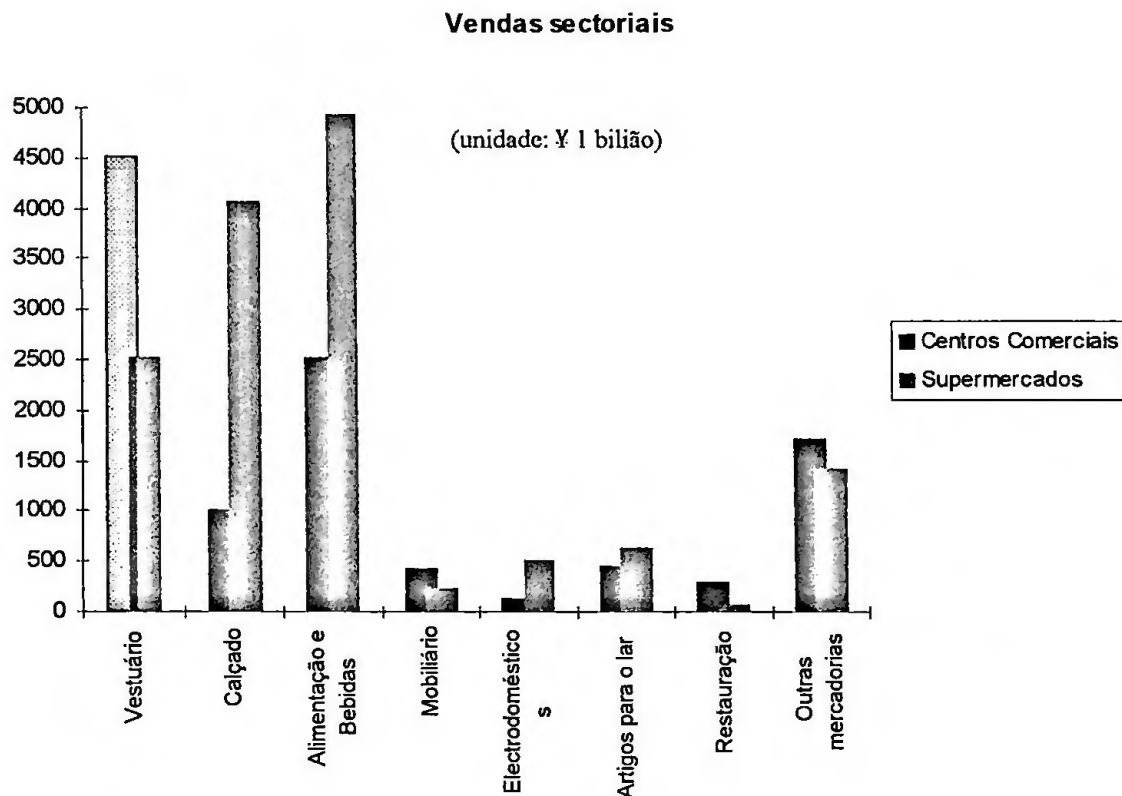
A recessão prolongada atingiu duramente as grandes superfícies. De acordo com dados fornecidos pela Associação do sector, as vendas por todo o país (112 firmas com 258 grandes superfícies) decresceram 2,6% em 1994 em relação ao ano anterior, após ajustamentos entre as recém abertas e encerradas. Foi a primeira vez que as vendas caíram em três anos sucessivos. Os dados da Associação evidenciam também que as vendas das cadeias de grandes superfícies (137 firmas com 8498 centros comerciais) lograram um ligeiro aumento de 2,2% após o primeiro declíneo anual em 1993. Mostra-se de seguida a evolução das vendas das grandes superfícies de 80 a 94, bem como a sua repartição sectorial em 1994:

Figura 23



Fonte: Associação dos Centros Comerciais e das Cadeias de Lojas.

Figura 24



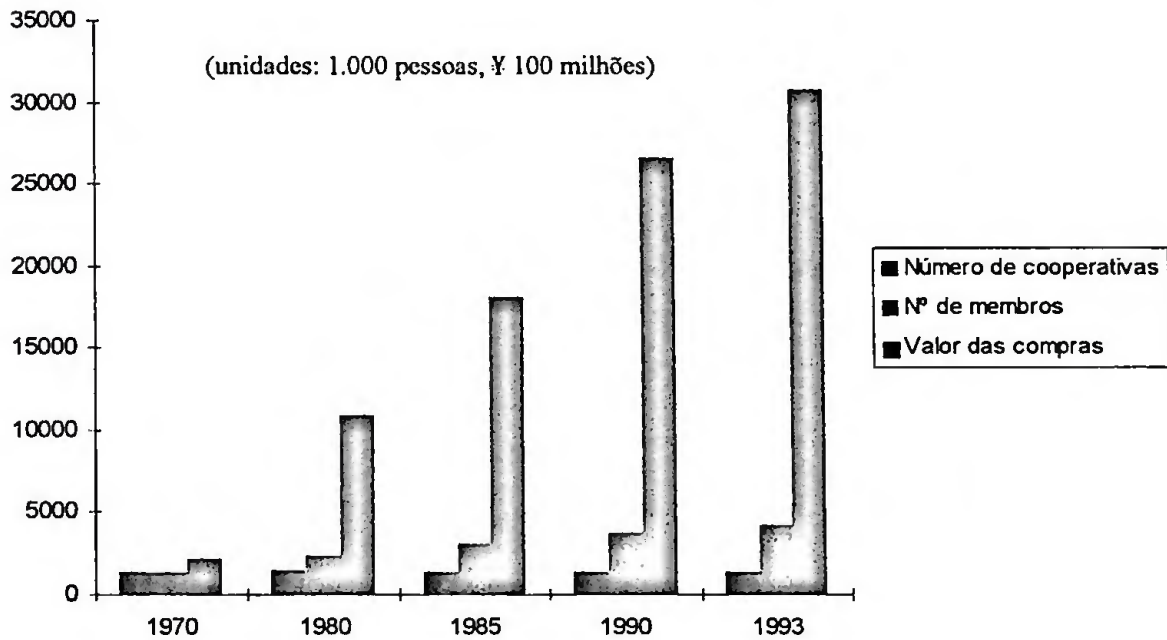
Fonte: MITI.

## 12. Cooperativas de consumo

São organizações detidas e operadas por consumidores para melhorarem os seus padrões de vida. A principal actividade destas cooperativas é a compra de bens para uso diário. Algumas cooperativas não operam nenhum estabelecimento comercial, mas os seus associados fazem as suas compras conjuntamente. Outras possuem supermercados para abastecimento dos associados. Comparando com os outros maiores países industrializados, os japoneses possuem mais unidades de distribuição, tanto grossistas como retalhistas. No entanto, enquanto as grandes superfícies mantêm as suas enormes escalas, os retalhistas são de pequeníssima dimensão. Apresentam-se de seguida alguns números relativos às cooperativas de consumo e de comparação quanto à distribuição grossista e retalhista:

Figura 25

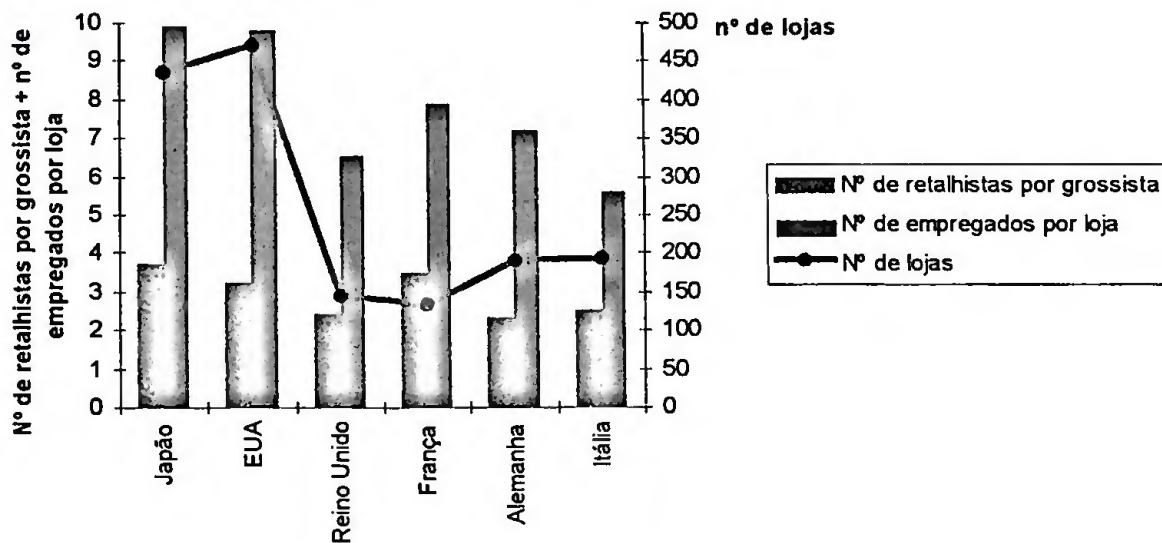
Cooperativas de consumo



Fonte: Ministério da Saúde e Bem Estar.

Figura 26

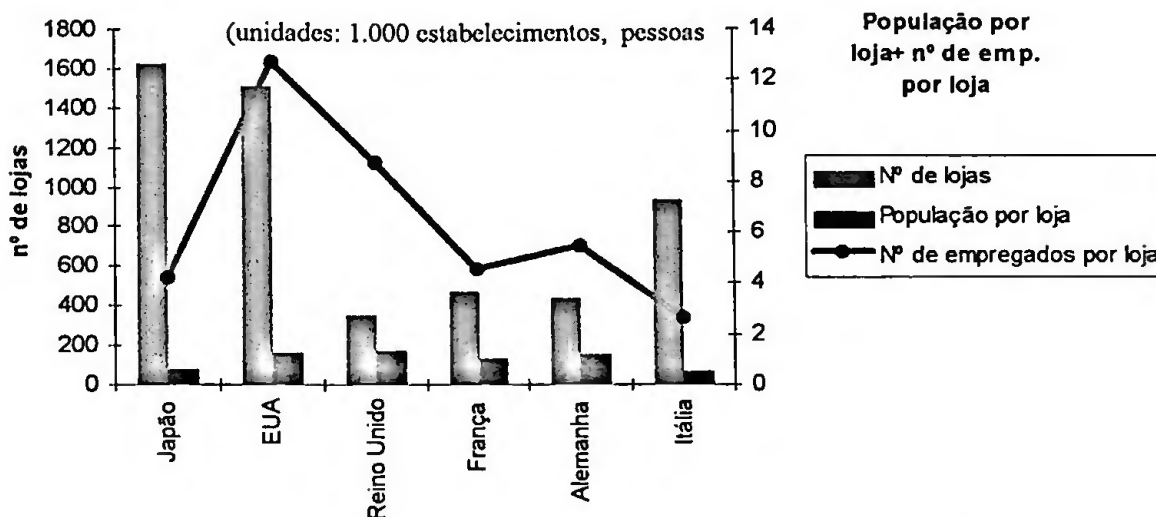
Distribuição Grossista



Fonte: MITI.

Figura 27

Distribuição Retalhista



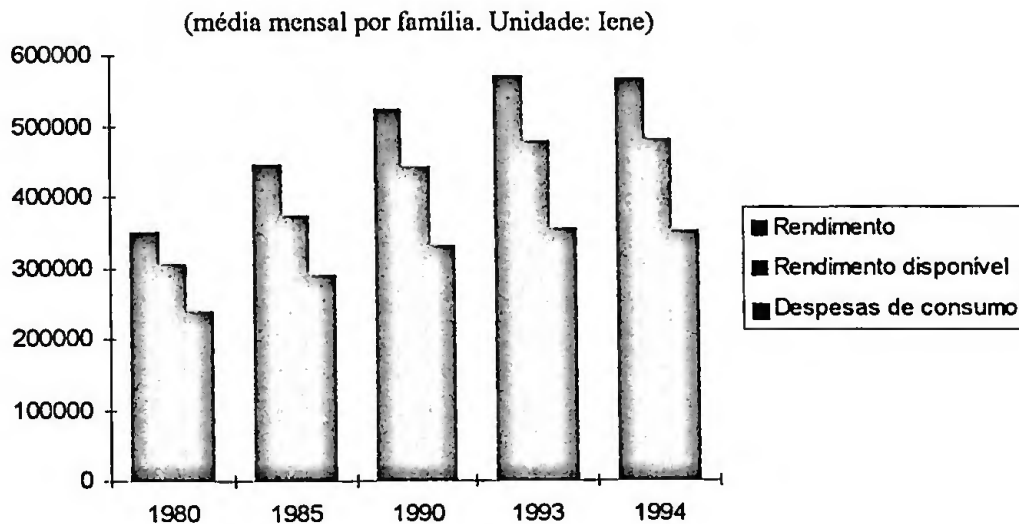
Fonte: MITI. Nota: Os dados do Japão são de 1988; dos outros países de 1987-1991.

13. Despesa das famílias

Os dados a seguir apresentados foram compilados e tratados pelo órgão de estatística da Agência de Gestão e Coordenação no “Inquérito ao Rendimento e Despesas das Famílias”, a partir de uma amostra de cerca de 8.000 famílias, ao longo de todo o país, com exclusão das famílias rurais e marítimas e de um único membro. O Inquérito está dividido em “famílias de trabalhadores assalariados” e “outras famílias” (famílias dos empresários individuais, profissionais independentes e desempregados).

13.1 Orçamento das famílias de assalariados

Figura 28



Fonte: IGC.



13.2 Orçamento detalhado das famílias

Figura 29

Orçamento das receitas das famílias

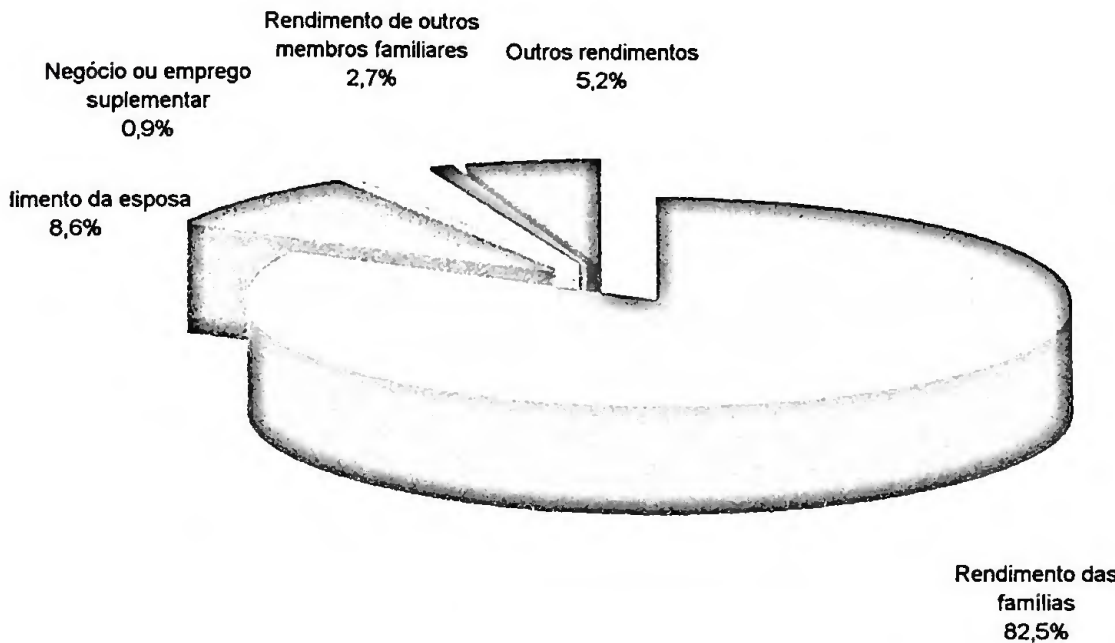


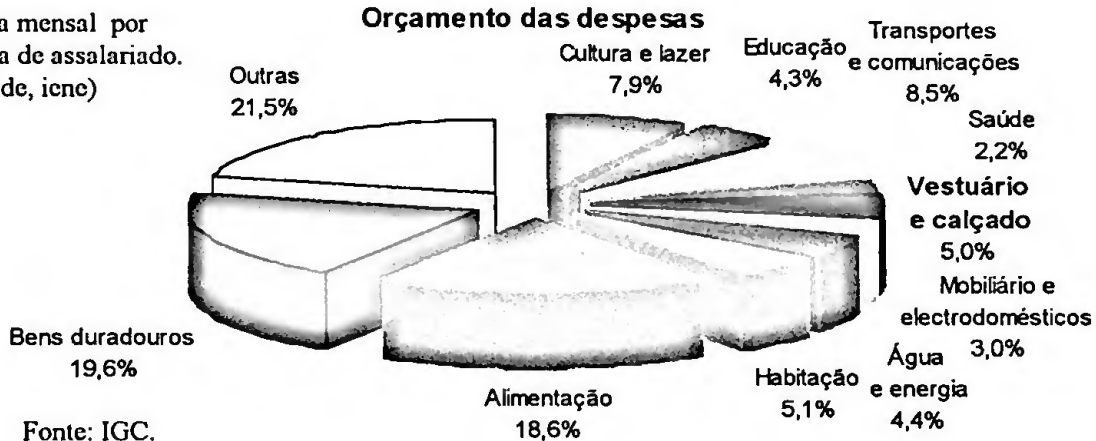
Figura 30

Rendimento das famílias  
82,5%

Despesa total: 439.112

(média mensal por família de assalariado. Unidade, icne)

Orçamento das despesas



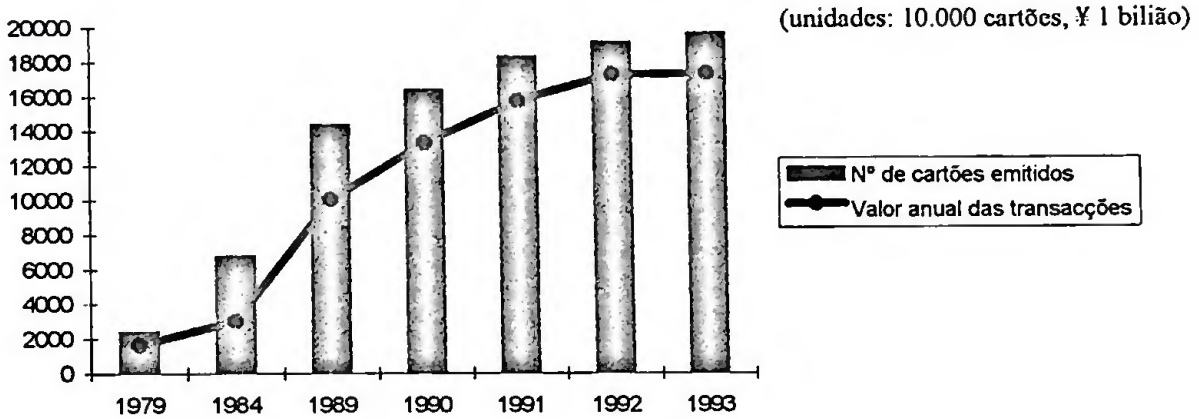
Fonte: IGC.

14. Cartões de crédito

Em 1/11/93 o número total de cartões de crédito emitidos era de 195,96 milhões, incluindo 192,7 milhões individuais e 3,23 milhões empresariais. Cada adulto de idade igual ou superior a 20 anos tem portanto em média 2,1 cartões. De seguida apresentam-se as compras cujo pagamento foi efectuado por cartão de crédito:

Figura 31

Cartões de crédito / montante de transações



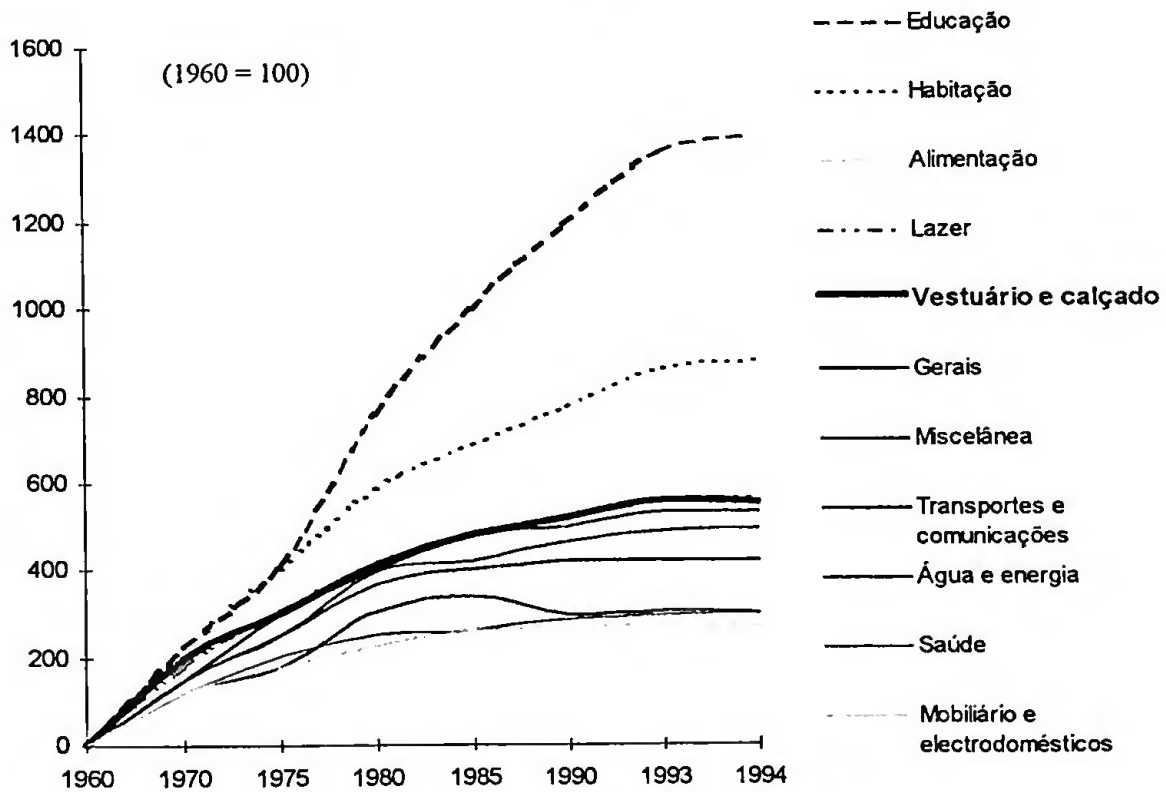
Fonte: MITI.

15. Preços no consumidor

De acordo com o Índice de Preços no Consumidor o custo dos combustíveis, água, mobiliário, equipamento doméstico e cuidados de saúde subiram com ligeira regularidade enquanto o custo da educação e habitação aumentou muito acentuadamente. Observe-se de seguida a sua evolução:

Figura 32

Tendência do índice de preços no consumidor



Fonte: IGC.

**16. Preços no Japão e no Estrangeiro**

A Agência de Planeamento Económico realizou um inquérito em Tóquio e quatro cidades europeias e norte-americanas com vista a avaliar o custo comparado de vida. Concluiu que o custo de vida em Tóquio era 1,41 vezes mais elevado do que em Nova-York, 1,46 do que em Londres, 1,36 do que em Paris e 1,38 do que em Berlim.

**17. Preços dos locais comerciais**

No Japão, o valor dos terrenos habitacionais, comerciais e industriais é avaliado separadamente por quatro departamentos públicos diferentes. Em muitos casos os números que estes departamentos indicam são inferiores aos preços de mercado. Indicam-se a seguir os valores utilizados pela Administração Fiscal para o cálculo do Imposto de Sucessões e Doações:

(unidade: ¥ 1.000 / m<sup>2</sup>)

Quadro 2

Cidade	Localidade	Valor	Variação (de 1994)
Tóquio	Chuoku Ginza 5 Chome	15.500	-23.6 %
Osaka	Kitaku Kakudacho	9.600	-31.4 %
Nagoya	Nakaku Sakae 3 Chome	8.230	-29.2 %
Yokohama	Nishiku Minamisaiwai 1 Chome	8.000	-23.1 %
Kyoto	Shimogyoku Shijodori Teramachi Higashi	7.600	-24.8 %
Kobe	Chuoku Sannomiyacho 1 Chome	7.550	-24.5 %

Fonte: Administração Fiscal Nacional.

**Secção VI - Finanças**

**1. Introdução**

Tão importante como o quadro macroeconómico no qual um mercado se insere é a existência, ou não, de meios de pagamento sobre o exterior de que esse mercado dispõe. Para se poder formular um juízo sobre o comportamento das cobranças, um dos vectores financeiros de gestão mais delicada e complexa. A este respeito, e pelos dados a seguir apresentados, pode com segurança reter-se que o Japão é detentor de importantes reservas externas, sendo japoneses os maiores bancos mundiais. O iene não cessa de se reforçar face ao USD. De sublinhar ainda que o japonês é de boas contas, cumprindo geralmente os prazos a que se vincula.

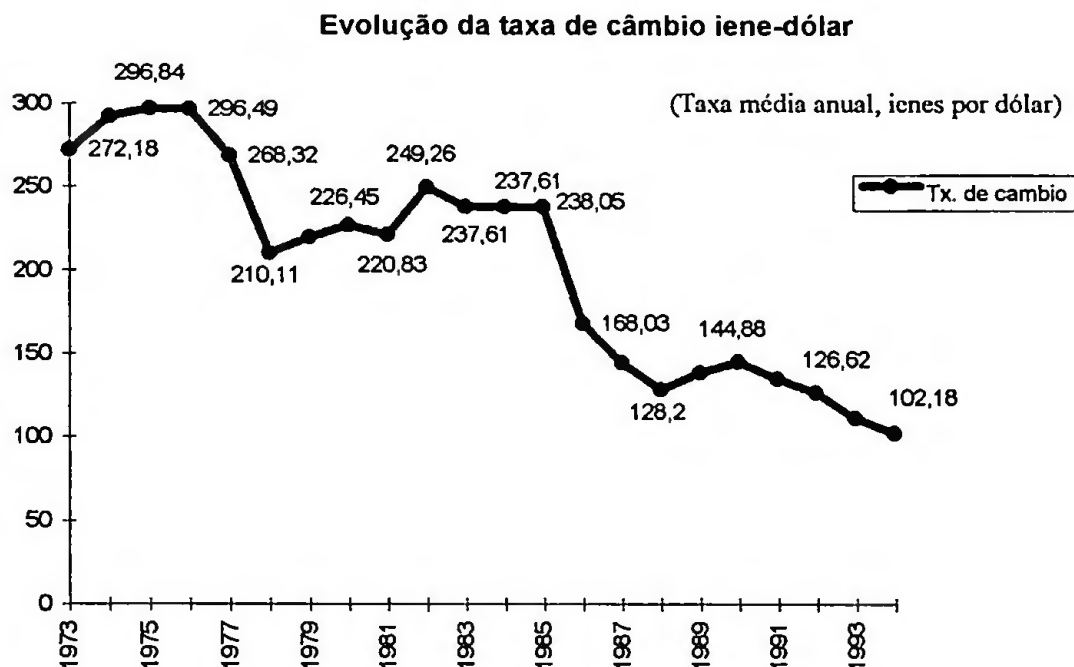
**2. Balança de pagamentos**

Em 1994 o excedente da Balança Total decresceu pela primeira vez nos últimos quatro anos: De 38.426 para para 20.428 milhões de USD. Isto porque o aumento no saldo da Balança

Comercial foram uns modestos 3%, enquanto o défice da Balança de Invisíveis subiu significativamente devido ao pagamento dos fretes causados pelo crescimento das exportações e ao rápido aumento das viagens ao exterior dos cidadãos Japoneses. Mas continua, portanto, confortavelmente superavitária.

**3. Evolução da taxa de câmbio YEN-USD**

Figura 33



Fonte: Banco do Japão

**4. Fiscalidade**

**4.1. Traços gerais**

O sistema fiscal nipónico é semelhante ao português na estrutura, na incidência, no lançamento, na liquidação e na cobrança. A reforma fiscal de 1988 teve por objectivo a sua simplificação e racionalização, com redução das taxas e alargamento dos campos de incidência. Data desse ano a introdução de um imposto sobre o consumo, em tudo similar ao nosso IVA.

**4.2. Taxas**

**4.2.1. - Imposto sobre o consumo** - A taxa é uniforme e de 3%.

**4.2.2. - Imposto sobre o rendimento das empresas** - As taxas variam com o Capital Social e a matéria colectável. Empresas de Capital Social superior a ¥ 100 milhões (aproximadamente 150 mil contos) são taxadas a 37,5% qualquer que seja o rendimento. Abaixo dos ¥ 100 milhões a taxa varia com a matéria colectável: Os primeiros ¥ 8 milhões (aproximadamente 12 mil contos) são tributados a 28% e o excedente a 37,5%.

4.2.3. - Derrama - Ronda os 10% em todas as áreas metropolitanas japonesas.

Secção VII - Conclusões

Pelos dados apresentados pode concluir-se que estamos perante um mercado geral muito amplo, de grande concentração populacional, com consumidores de elevado nível cultural e alto poder de compra.

Mercado muito dinâmico, apresenta actualmente sintomas de recessão, na ressaca do período 1985-1990, os anos de brasa da chamada “economia de espuma”.

Os japoneses experimentam cada vez maiores dificuldades em inverter as recessões, sinal de que a economia internacional reage hoje mais lentamente do que há 30 anos atrás. Preços e salários estão estacionários, a duração do trabalho em descenso e os custos por empregado necessariamente em ascensão.

Na distribuição predomina a PME, tendo a recessão atingido severamente as grandes superfícies. Particularmente importantes são as cooperativas de consumo, pelo papel supletivo e de algum modo regulador dos restantes canais de distribuição.

As famílias afectam cerca de 5% das suas despesas a vestuário e calçado, um valor próximo do ocidental.

Muito embora o salário/hora seja dos mais elevados do globo, o seu cálculo em termos de paridade de poder de compra coloca-o bem atrás da Alemanha Ocidental e dos EUA, devido ao elevado nível geral dos preços.

Tal não obsta, porém, a que o mercado japonês seja um dos mais evoluídos do ponto de vista económico-financeiro e provavelmente o mais desenvolvido em termos intelectuais e culturais. Produtores, distribuidores e consumidores conhecem ali em pormenor a sua esfera de direitos e obrigações.

**CAPÍTULO III - CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO MERCADO DO CALÇADO**

*"Não há vento favorável para quem não sabe aonde vai"*

Sêneca (4-54), Filósofo, escritor e estadista romano

Secção I - Descrição da procura

1. Introdução

Em geral, a população urbana japonesa traja à ocidental, com gosto e elegância. Está sempre dentro do tom, preferindo cores suaves, que inspiram tranquilidade.

O calçado coordena em geral com o vestuário, detectando-se aqui e ali alguma incongruência qualitativa entre o vestuário e o calçado: vestidos e fatos de topo da gama no corpo, chapatos de duvidosa qualidade nos pés. Para o observador atento, o efeito é o do mais elegante dos Mercedes provido de pneus de tractor, ou o do fioso Ferrari equipado com pneus de bicicleta. É um ridículo que se passeia descuidado um pouco por todo o lado, com maior ou menor frequência, mas que não escapa ao olhar discreto da coerência.

Com vista a revelar as preferências dos japoneses em matéria de calçado, colhi dados sobre o que a população usava em diferentes locais, momentos e circunstâncias: em Tóquio (Tóquio Station, Ginza Street, Shibuya, Akasaka), Osaka (Namba City, Navio Hankyu), Kobe (Nagata-ku) e Kyoto (locais turísticos), durante Domingos, feriados e dias de trabalho, com céu limpo e nublado.

A dimensão das amostras foi de 487 mulheres e 105 homens, estes menos porque o calçado que usam é mais uniforme. A estação era a de Outono/Inverno e o calçado Primavera/Verão que se viu em exposição não diferia substancialmente do Europeu.

A primeira ilação a que cheguei foi que este mercado acompanha os padrões de consumo dos outros sectores em geral, em particular o do vestuário.

2. População Feminina

2.1. Em anexo apresentam-se os resultados percentuais das observações efectuadas nas amostras femininas, segundo as classes etárias pré-definidas.

2.2. Ressaltam como evidências de carácter geral:

Tipo de calçado - 66,3% das mulheres usam calçado prático, sobretudo na faixa etária dos 20-30 anos.

Modelos - O *mocassin* sem ornamento é o sapato mais frequente em todas as classes etárias.

Pelarias - As peles de caprinos (61,5%) e as camurças (29,8%) gozam das preferências das japonesas, sobretudo entre os 20 e os 50 anos.

Solados - Sola natural, inteira ou incrustada de borracha, é a solução preferida pela mulher japonesa entre os 20 e os 50 anos.

Salto - Foi, diz-se, a rainha Isabel I de Inglaterra, por volta de 1590, quem primeiro fez uso do salto alto para disfarçar a sua baixa estatura. Quatro séculos depois, com uma altura média que cresceu dos 147,9 cm em 1900 para os 158,4 cm em 1993, a mulher japonesa já não sente necessidade de recorrer a saltos altos, ademais se alertada de que estes lhe podem causar problemas de coluna. Os saltos baixos, porque mais cómodos, são os que recolhem a generalidade das preferências, da jovem à idosa, de norte a sul do país.

Cores - O preto, lá como cá, é a cor dominante (69,8%). Com menores frequências surgem o castanho (20,1%) e o beije (2,7%), e até nesta variável é bem visível a influência ocidental na moda japonesa. Cores raras, situadas em zonas de fronteira no espectro cromático, encontram-se sobretudo em consumidoras de idade inferior a 20 anos. Vá-se lá saber porquê. É assunto cuja explicação se deixa à curiosidade de psicólogos, antropólogos e sociólogos.

Preços - As classes médias, que predominantemente se abastecem de calçado de preço médio, são a fracção mais importante da procura (66,9%). Nos extremos, o segmento superior bate por cinco pontos percentuais a camada social que se satisfaz com calçado mais barato, seja por pertencer a uma camada social de menores rendimentos, seja por não atribuir grande importância funcional ou social ao calçado, seja por falta de critério de escolha, seja quiçá pela conjugação de todos estes factores.

### 3. População masculina

3.1. Se na sua *coquette* feminilidade a mulher japonesa aprecia a novidade e a variedade, já o varão nipónico, desde que não sinta as asperezas do solo nem aperto nos joanetes, é mais conservador nos seus hábitos de calçar. Não vai muito em modas, dos quarenta anos para cima, e é mais sensível às marcas, dos quarenta para baixo.

3.2. Eis algumas ilações do estudo que efectuei:

Tipo de calçado - Prático, muito prático. *Toilette* só para eventuais reuniões laborais ou especiais acontecimentos sociais. Os jovens lá vão preferindo os botins, talvez por uma questão de diferenciação social. O calçado de *toilette* é modal nos 30-40 anos, quando atingida a fase de plena maturidade e se está já bem instalado na vida.

Modelos - Os sapatos de atacadores, embora clássicos e elegantes, têm contudo o inconveniente de serem mais incómodos a calçar e a descalçar. São por isso mais frequentes nos jovens entre os 20 e os 30 anos, a idade da afirmação profissional e social, mas também encontram alguns diletantes nas restantes classes etárias. Preponderante acima dos 30 anos é o *mocassin*, com e sem ornamento. São mais fáceis de deixar à entrada de casa, um hábito ancestral cultivado por asseio ou por respeito, ou pelas duas razões.

Pelarias - As peles de caprinos são na generalidade as preferidas. Vitelas e camurças, sobretudo até aos 40 anos, tem vindo a registar uma procura crescente.

Solados - Sola natural, borracha, ou uma combinação de ambas, são a frequência modal. Por razões que têm sobretudo a ver com a geografia e o clima locais.

Salto - É curioso registar que o uso de saltos altos esteve directamente ligado à ilusão de proporcionar maior altura à figura humana. No calçado masculino atribui-se a sua máxima divulgação à corte francesa na segunda metade do século XVII, através do Rei Luís XIV, que pretendia iludir a sua baixa estatura física com saltos altos e curvos. Com um incremento nas alturas médias de 10,5 cm em 93 anos, de 160,9 cm em 1900 para 171,4 cm em 1993, o japonês não sente necessidade de imitar o Rei-Sol, preferindo os saltos mais confortáveis da altura padrão, aproximadamente um centímetro.

Preços - É também curioso referir que o japonês, se compra calçado menos frequentemente que as suas compatriotas, prefere contudo o mais caro, de melhor qualidade. Dir-se-á que se à mulher interessa mais a variedade, sobretudo da cor para combinar com a do traje, ao homem interessa mais a qualidade, como projecção e afirmação de estatuto social. No mais, os dois ramos da procura equivalem-se, preferência pelos preços médios que realmente vão ao encontro do maior número de bolsas.

#### Secção II - Dimensão do mercado

Não há dados estatísticos sobre a quantidade de calçado adquirida anualmente no Japão. Tomando, no entanto, o número de pares importados em 1994 e os valores gentilmente fornecidos pela Associação da Indústria de Calçado Japonês quanto à produção local, o montante anual de consumo de calçado não deve andar longe dos 430 milhões de pares, de toda a natureza e para todos os fins, o que representa uma capitação aproximada de 3,5 pares. Já quanto ao calçado totalmente de couro, o consumo anual deve situar-se próximo dos 50 milhões de pares. Em 1993 venderam-se 25.485 milhões de pares de sapatos de homem e 25.074 milhões de senhora. Este calçado de couro é o que se destina aos segmentos médio/superior e superior do mercado, o mais caro, portanto.

#### Secção III - Ritmo de crescimento

1. A produção japonesa de calçado aumentou dos 90 para os 100 milhões de pares de 1989 para 1990, mantendo este nível de produção em 1991 e 1992, voltando, no entanto, a decair para os 90 milhões em 1993. Quanto às importações, de 244.666.324 em 1992, subiram para 275.104.404 em 1993 e para 339.441.432 em 1994. Temos assim que, enquanto a produção local teria caído 10% em relação a 1992, as importações subiram 12,44% de 1992 para 1993 e 23,38% de 1993 para 1994. Em termos agregados, o mercado total cresceu cerca de 6% de

1992 para 1993, e 18% de 1993 para 1994. A procura de calçado de couro no Japão atingiu o ponto de saturação em meados de 1980.

2. Perante este quadro é previsível um movimento convergente no binómio importador-exportador. Aquele, levado pelo crescimento do mercado, tenderá a procurar no exterior a quantidade e a qualidade que a oferta local se mostra incapaz de satisfazer. Este, estimulado por uma procura sem paralelo noutros mercados, porfiará a busca de soluções, ao nível do produto e na lógica das actuações comerciais, que lhe permitam ir, paulatina mas seguramente, ocupando posições nos segmentos mais estimulantes do mercado.

#### Secção IV - Ambiente legal

##### 1. Introdução

As importações de calçado de couro estão sujeitas aos requisitos tarifários e de contingentes prescritos pela Administração Aduaneira, tendo que obedecer ainda aos preceitos da convenção de Washington.

##### 2. Sistema de tarifas/quotas

O calçado feito parcial ou inteiramente de couro cai sob a alçada do “*Tariff Quota System*”, como estabelece o artº 9º da Lei Aduaneira das Tarifas.

Os produtos constantes das pautas aduaneiras e/ou dos contingentes de importação são tributados com taxa relativamente baixa (taxa primária) para quantidades dentro dos limites estipulados anualmente por portaria governamental (contingente total que não deve ser inferior a 8.346.000 pares) e taxados superiormente (taxa secundária) quando as importações excedam o contingente pautal autorizado.

No caso do calçado de couro, a taxa primária é de 26,3% enquanto que a secundária é de 56,3% ou ¥ 4.737,5 por par, o que for mais elevado.

##### 3. Convenção de Washington

O calçado feito com peles de répteis (cobras e lagartos) e de outras espécies animais protegidas, está sujeito às prescrições da Convenção do Comércio Internacional das espécies vegetais e animais em vias de extinção (comummente conhecida como Convenção de Washington) cujo objectivo é o de regular o Comércio Internacional das Espécies Protegidas.

Os requisitos processuais para importar espécies controladas diferem, dependendo da sua classificação pela Convenção. Nalguns casos, contudo, os importadores têm de obter um certificado de exportação, ou documento similar das autoridades do país exportador, assim como lograr a obtenção de uma quota específica ou outra permissão oficial das autoridades nipónicas.

4. Entidades a contactar

4.1 Para assuntos de tarifas/quotas: Divisão Aduaneira, Bureau de Política Comercial Internacional, Ministério do Comércio Internacional e Indústria (MITI).

4.2. Sobre a Convenção de Washignton: Secção da Administração da Flora e Fauna Selvagens, espécies que correm perigo, Bureau de Administração do Comércio Internacional, MITI.

5. Procedimentos de etiquetagem

5.1. Variável multidimensional, o pé é mensurado na indústria segundo três eixos fundamentais: o longitudinal, que une a parte anterior à posterior do pé; o transverso, que une o extremo do joanete à base do mindinho e atravessa toda a planta do pé; e finalmente um vertical, perpendicular a estes dois no meio do eixo longitudinal. A forma é o apetrecho industrial que procura reproduzir anatomicamente o pé, sendo referenciada comercialmente em termos bidimensionais, o comprimento e a largura, que correspondem aos eixos atrás referidos. Estamos no cerne da indústria do calçado, perante a sua variável mais crítica: se as formas não se ajustarem perfeitamente a um determinado universo pedonal, em todas as suas dimensões, então o calçado por elas produzido não encontrará consumidores, pela singela razão de que o conforto físico começa pelos pés.

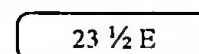
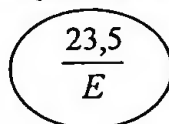
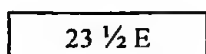
5.2. Daí que, e até porque fonte de queixas dos consumidores, algumas legislações nacionais contenham normas de etiquetagem e rotulagem. Não é o caso do Japão onde não existem normas especiais de etiquetagem/rotulagem para o calçado importado que sejam impostas por Lei. Contudo, dispõe-se de normas voluntárias para os tamanhos segundo os padrões estabelecidos pelo Instituto Japonês dos Padrões Industriais, como ilustrado no seguinte exemplo:

Quadro 3 - A

$\frac{\text{Comprimento do pé}}{\text{Largura do pé}}$	$\frac{\text{Comprimento}}{\text{Largura}}$	$\frac{\text{Comprimento-}}{\text{Largura}}$	$\frac{\text{Comprimento}}{\text{Largura}}$	$\frac{\text{Comprimento}}{\text{Largura}}$
$\frac{23 \frac{1}{2} E}{23,5 E}$	$\frac{23 \frac{1}{2} / E}{23,5 / E}$	$\frac{23 \frac{1}{2} - E}{23,5 - E}$	$\frac{23 \frac{1}{2}}{E}$	$\frac{23,5}{E}$

Estas etiquetas de tamanhos podem ser envolvidas por um rectângulo, um círculo ou um rectângulo de cantos arredondados, como se ilustra abaixo:

Quadro 3 - B



Estes números significam que o par de calçado onde estiverem impressos têm o comprimento indicado pela largura indicada.

A seguir pode observar-se a tabela de comparação das escalas Francesa, Inglesa, Americana e Japonesa para Senhora e Homem:

Quadro 4 - Calçado/Senhora

PAÍS	TAMANHOS						
França	35 ½	36	36 ½	37	37 ½	38	39
Reino Unido	3	3 ½	4	4 ½	5	5 ½	6
EUA	4	4 ½	5	5 ½	6	6 ½	7 ½
Japão	23	23 ½	24	24 ½	25	25 ½	26

Quadro 5 - Calçado/Homem

PAÍS	TAMANHOS						
França	39	40	41	42	43	44	45
Reino Unido	5 ½	6 ½	7	8	8 ½	9 ½	10 ½
EUA	6	7	7 ½	8 ½	9	10	11
Japão	24 ½	25	25 ½	26	26 ½	27	27 ½

## 6. Leis e Regulamentos Fiscais

### 6.1. Direitos Aduaneiros

Segundo a pauta aduaneira japonesa de 1995, todos os todos os artigos entrados sob as classificações pautais 6403, 6404 e 6405 são tributados a taxas gerais, preferenciais e temporárias que variam entre os 13,15% e os 56.3%.

### 6.2. Imposto sobre o Consumo

Sobre o preço CIF do calçado acrescido dos Direitos Aduaneiros pagos, incide uma taxa de 3% de Imposto de Consumo, o equivalente ao nosso IVA.

### Secção V - Atitudes e comportamentos do consumidor

O consumidor japonês, especialmente o feminino, é muito sensível à moda ocidental. Não admira, portanto, que as euromarcas mais sonantes e as suas propostas mais recentes ocupem as montras mais elegantes dos principais centros populacionais. Os que não compram fazem-no apenas por uma questão de preços relativos.

De um modo geral, em matéria de calçado, encontramos tanto no segmento masculino como no feminino uma certa estabilidade das atitudes, todas internamente coerentes. Pode de algum modo modificar-se as crenças do consumidor japonês (v.g. através da publicidade), mas já é

mais difícil alterar-se-lhe os sentimentos (sobretudo os de um nacionalismo exacerbado que os leva a preferir sistematicamente os produtos japoneses), e é impossível imprimir outra dinâmica ou outra direcção aos comportamentos que em definitivo adoptaram.

A personalidade, a imagem de si próprio, o estilo de vida e a pertença a correntes sócio-culturais, são variáveis que exercem muita influência sobre o comportamento do consumidor japonês.

Quanto à personalidade, encontra-se aquela categoria de consumidores que se comportam positivamente em relação aos outros. Assertivos, são os que querem ser apreciados e evitam, via da regra, os conflitos. Também se reconhecem alguns mais agressivos que procuram o sucesso, afim de serem admirados, e consideram que o interesse pessoal é o único motor das acções humanas. Às vezes são um quebra-cabeças para os caixeiros. Existe um terceiro grupo de consumidores que se comporta como se estivesse desligado do meio. São frios e permanecem equidistantes emocionalmente dos produtos e dos outros consumidores.

A aquisição de certo tipo de calçado pode também ser um meio de expressão de posicionamento social, ou o espelho de uma certa personalidade. Esta como que apresentação de si próprio, ou imagem de si próprio, realiza-se através da imagem social dos modelos que calçam.

Os estilos de vida, designadamente as actividades, os valores pessoais e as opiniões, tudo condiciona o acto de compra do japonês. Em geral, o consumo de calçado é função da influência do *design*, qualidade e preços relativos da concorrência, da publicidade efectuada, da disponibilidade dos produtos nos diferentes canais de distribuição, do vestuário e elementos culturais e tradicionais correlatos, das condições climáticas, nomeadamente precipitação e temperatura e, *last but not the least*, dos níveis de rendimento.

#### Secção VI - Atitudes e políticas governamentais

Quem se der ao trabalho de ler a literatura económica da especialidade dos últimos vinte anos e folhear, agora, o Decreto do Presidente da República Portuguesa nº 82-B/94, que ratifica o Acordo que cria a Organização Mundial do Comércio, e respectivos Anexos, Decisões e Declarações Ministeriais e o Acto Final, que consagra os resultados das negociações comerciais multilaterais do Uruguay Round, não pode deixar de concluir que tudo, ou quase tudo, o que foi acordado se destinou a prevenir as práticas comerciais distorcedoras dos mercados em que os japoneses são useiros e vezeiros.

Com efeito, quando ali se fala do Acordo sobre os Obstáculos Técnicos ao Comércio, Códigos de Boa Prática em matéria de elaboração, adopção e aplicação de Normas, Acordo sobre o *Dumping*, Determinação do Valor Aduaneiro, Acordo sobre a Inspeção antes da



Expedição, Acordo sobre as Regras de Origem, Acordo sobre Procedimentos em matéria de Licenças de Importação, Acordo sobre as Subvenções e as Medidas de Compensação, Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços e Acordo sobre os aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados com o Comércio, vem-nos logo à mente o libelo acusatório que responsáveis de todas as latitudes têm vindo a lançar sobre os agentes económicos do Japão. Para eles, este país seria o Império do Mal comercial.

Como se viu, o mercado japonês do calçado desfruta ainda do proteccionismo que a Lei Aduaneira lhe proporciona. É difícil justificar o sistema de contingentes de importação à luz do artigo XIX do GATT (cláusula de salvaguarda). Segundo o Acordo Sobre as Medidas de Salvaguarda, firmado em Marráquexe em 15/4/94, um Membro apenas poderá aplicar uma medida de salvaguarda em relação a um produto, se tiver determinado, e em conformidade com as disposições ali fixadas, que esse produto é importado no seu território em quantidades de tal modo elevadas, em termos absolutos ou em relação à produção nacional, que causem ou ameacem causar um prejuízo grave ao ramo de produção nacional de produtos similares ou directamente concorrentes.

Ora, pelo mesmo Acordo, por “prejuízo grave” entende-se uma degradação geral considerável da indústria desse produto e “ameaça de prejuízo grave” entende-se que está claramente iminente um prejuízo grave, e deve basear-se em factos e não unicamente em alegações, conjecturas ou possibilidades remotas.

Nenhuma das condições está presente para justificar o proteccionismo nipónico do sector do calçado. E sobretudo as taxas preferenciais que são aplicadas à importação de determinados países, tidos como menos desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. Em 1994, segundo dados fornecidos pelo ICEP/Tóquio, o Japão importou 227.910.600 pares de sapatos da China (951.108 de couro), 38.660.652 da Indonésia (89.052 de couro), 25.817.724 da Coreia (1.015.368 de couro), 20.041.344 da Formosa (206.352 de couro), 4.375.824 das Filipinas (3.936 de couro) e 4.043.628 da Tailândia (113.820 de couro), para mencionar só os maiores fornecedores. E fê-lo a taxas preferenciais, e com a produção local provavelmente nas mãos de japoneses, como acontece em outros sectores industriais, dos automóveis à electrónica de consumo, da fotografia às calculadoras de bolso.

Será interessante observar como irá o Japão efectuar o seu desarmamento aduaneiro e/ou se o fará nas cinco reduções pautais iguais como se descreve no Protocolo de Marráquexe. E também como se comportará o mecanismo de Exame de Políticas Comerciais, que precisamente tem por objectivo contribuir para uma melhor adesão de todos os Membros às

regras, disciplinas e compromissos assumidos no âmbito dos Acordos Comerciais Multilaterais.

#### Secção VII - Conclusões

A japonesa usa predominantemente bota de cano curto e sapato prático de tipo *mocassin*, em pele preta de caprino, borracha preta embutida em sola preta, de saltos baixos e preço médio.

O japonês usa predominantemente sapato prático tipo *mocassin*, sem ornamento, em pele preta de caprinos, de sola natural envernizada a castanho, e de preço médio.

À preferência pelo *mocassin* não deverá ser alheio o costume ancestral japonês de entrar em casa descalço.

A solução da borracha incustrada em sola preta procura conciliar o aspecto estético com as exigências funcionais. O Japão suporta níveis elevados de pluviosidade, e por outro lado os seus passeios são mais polidos e limpos que os ocidentais, pelo que ali se escorrega com maior frequência. A borracha é assim uma dupla protecção: contra a chuva e contra a polidez, que está na origem de muitos acidentes pessoais.

O calçado de *toilette* é usado, tanto o masculino como o feminino, preferencialmente por consumidores dos 20 aos 50 anos, sendo também nessa faixa etária que se situa o apreciador do calçado mais caro.

O salto alto é utilizado sobretudo por mulheres na faixa dos 20-30 anos.

O mercado é politicamente protegido, estando o consumidor de um modo geral fidelizado.

Em termos globais, o mercado japonês do calçado encontra-se saturado e em fase de maturidade. Tal não significa, todavia, que as possibilidades de exportação se esgotaram. Já atrás foi referido que o crescimento populacional abrandou, a retoma económica espera por melhores dias e a confiança dos agentes económicos é ainda um cenário adiado. Em termos quantitativos, portanto, não são antecipáveis aumentos de consumo que satisfaçam mesmo os apetites exportadores mais moderados. No entanto, mesmo politicamente protegido e com o consumidor de um modo geral fidelizado, ainda é possível descortinar bolsas de mercado onde a inovação e uma crescente relação qualidade/preço possam nidificar.

## CAPÍTULO IV - LOGÍSTICA DO MERCADO

*"Ao contrário dos militares, a indústria está sempre em guerra. Se está em paz chama-se cartel; e isto, como se sabe, é proibido"*

Hans Werthen, Executivo Sueco

### Secção I - Estruturas produtivas

#### 1. Breve resenha histórica

O Dia do Calçado é celebrado no Japão a 15 de Agosto, pois foi na Quinta-Feira de Ascensão de 1870 que abriu a "Fábrica de Calçado de Katsuzo", a primeira do Japão, sediada em Tsukiji Irifune-cho, Tóquio.

Estava-se no início da era *Meiji* (1868-1912), dezassete anos depois da esquadra do Comodoro Perry haver atracado em Uruga (1853). Pouco depois (1864), os fortes de Chosu haveriam de ser silenciados pelas artilharias navais britânica, francesa, holandesa e americana, e na sequência o Governo coevo decretou a ocidentalização da instrução militar, com utilização de uniformes e calçado similares, o que levou ao abandono das sandálias de palha até então de uso tradicional na guerra. E tal medida foi decisiva para o arranque da indústria, pelo mercado potencial que criava.

Até então a produção medieval de calçado Japonês, "*setta*" ou seja tamancos e sandálias típicos japoneses, era assegurada por artesãos especializados. A "*setta*" era o calçado de luxo, cosido a couro de vaca e córtices de bambu, que em meados do período de *Edo* (1688-1736) se espalhou por todo o país, vindo a tomar-se muito popular entre 1804 e 1830.

Em 1925, segundo uma metodologia muito próxima da que utilizei em Novembro de 1995, o Professor Kajurizo Kon (1888-1973) efectou uma investigação sobre costumes de transeuntes nas ruas de Ginza, mirando as montras comerciais. Ginza ainda continua a ser a artéria comercial mais elegante de Tóquio e em Maio daquele ano 67% dos homens já usavam fato estilo europeu e 33% estilo japonês. Nas mulheres, 99% vestiam ainda ao estilo japonês e as restantes ao ocidental. Quanto ao calçado masculino, a proporção era de 38% de sapatos normais, 57% de botas com atacadores e 5% de botas de borracha. Quanto ao feminino, 24% calçavam tamancos normais, 65,6% tamancos para a chuva, 8,8% sapatos de salto alto e 1,6 % botas de cano alto.

Em 1933, oito anos depois, o Prof. Kon ainda constatava que só 3% das mulheres trajavam ocidentalmente, com predominância das sandálias e tamancos tipicamente nipónicos.

Foi lenta, portanto, a transição para o uso generalizado de calçado ocidental que hoje se verifica por todo o Japão. E mais lenta ainda nos meios rurais. Como curiosidade refira-se

ainda que na investigação que efectuei em Ginza, num Domingo de céu limpo, quando a rua mais se assemelha a um formigueiro humano, não observei mais do que uma dúzia de senhoras de quimono e calçando as tradicionais “*setta*”.

Mas regressemos a 1870. A história do calçado no Japão começou então pelos sapatos das Forças Armadas. Katsuzo Nishimura, um ex-samurai que havia pertencido ao Governo Regional de Sano, Prefeitura de Chiba, junto a Tóquio, candidatou-se a aluno da Escola Naval Militar de Nagasaki, não tendo sido, todavia, seleccionado. Abandonou agastado o Governo Regional e optou então por se tornar comerciante.

Deixou, no entanto, amigos no Governo Central. Um deles, o Prof. Matsugiro Omura, alertou, em 1869, para o facto de a partir desse ano não poderem mais ser utilizadas sandálias de palha nas Forças Armadas. Deveriam passar a ser usados sapatos. Tanto bastou para que em pouco tempo reunisse 20.000 pares de sapatos importados de França e deles fizesse venda ao Exército Japonês. Perante a crescente procura militar, decidiu começar a fabricá-los em 1870. Em 1872, a Fábrica de Nishimura, cujas encomendas provinham na totalidade do Ministério Militar, implantou uma secção de encomendas para particulares, começando a fabricar calçado civil. O primeiro técnico chinês contratado pelo Sr. Nishimura esteve na origem de uma quase catástrofe industrial, com inusitadas devoluções de calçado a pô-lo à beira da ruína financeira. Pediu então apoio governamental, que lhe injectou dinheiro fresco na fábrica, e recrutou como instrutor um técnico holandês, Le Chermant, para transmitir as técnicas europeias do fabrico de calçado. Só assim conseguiria ultrapassar a crise.

A Indústria de Curtumes nasceu em Setembro de 1870, sendo seu fundador Naoki Dan. Em 26 de Fevereiro de 1871 chegava ao Japão o instrutor americano Charles Heningel para ensinar a sua técnica de curtimenta dos couros, com 60 dólares de vencimento mensal. O couro produzido sob sua direcção foi designado de “Chari-gava”, com origem no próprio nome Charles, termo que viria a integrar o léxico local da indústria durante muitos anos.

A “Lei de Medidas sobre Matança de Rebanho”, promulgada em Março de 1871, e a “Lei de Libertação” em Agosto do mesmo ano, deram origem à eliminação da forma de recolha dos couros, com reflexos funestos na Indústria de Curtumes,

## 2. Localização

Os principais pólos industriais situam-se em Tóquio (70% das unidades), Osaka (20%), Nara (4%), Kobe (4%), e Nagoya (2%). Em Tóquio fabrica-se o calçado da gama alta, nos outros locais o calçado mais popular.

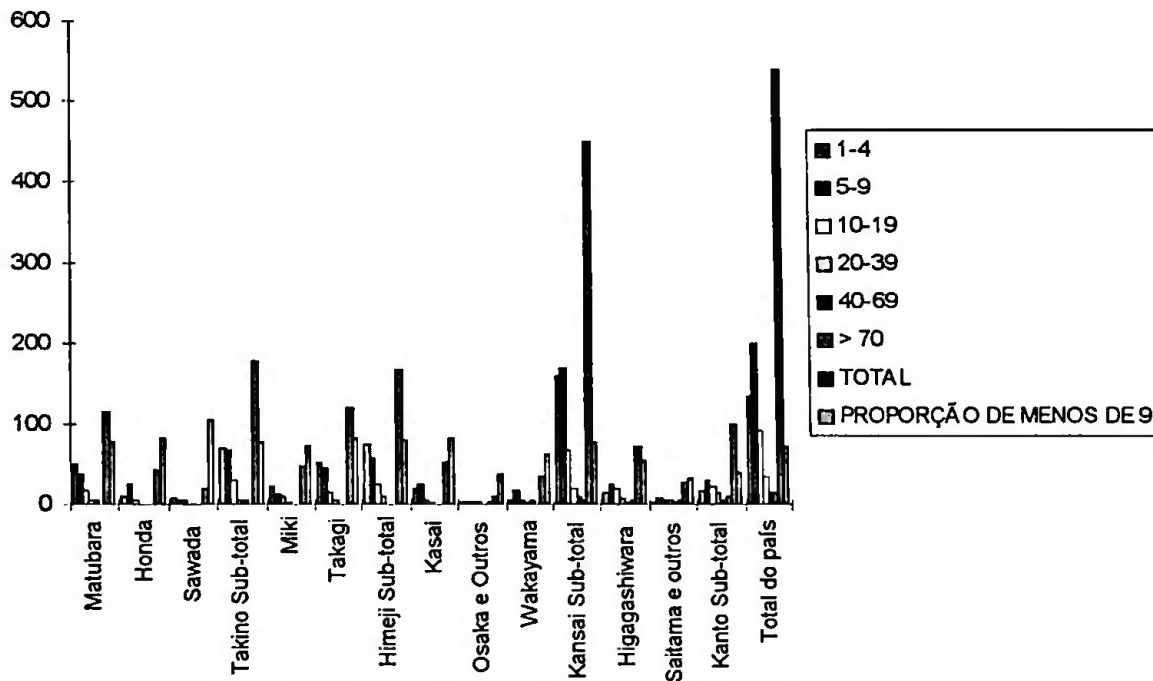
O sector também não tem escapado aos efeitos da recessão económica, tendo fechado 47 empresas, entre 1990 e 1994, 34 em Tóquio, 9 em Osaka, 2 em Kobe e 2 em Nagoya.

Muitas empresas estão a deslocalizar-se para o sudeste asiático, especialmente para a China, Coreia e Hong-Kong, em busca de custos mais baixos.

### 3. Dimensão

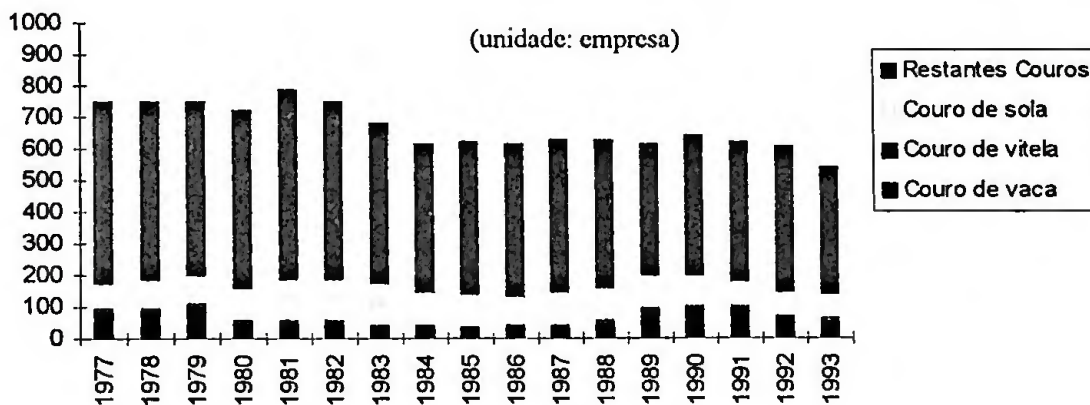
No Japão existem actualmente 798 unidades de produção, 370 das quais fabricando calçado de couro. Na figura 34 pode observar-se a dimensão segundo o volume de emprego e sua distribuição geográfica:

Figura 34  
Dimensão e distribuição geográfica das empresas de calçado



Já quanto à indústria de curtumes, a sua evolução foi a seguinte:

Figura 35  
Evolução do número de empresas transformadoras de couro (com mais de 4 empregados)

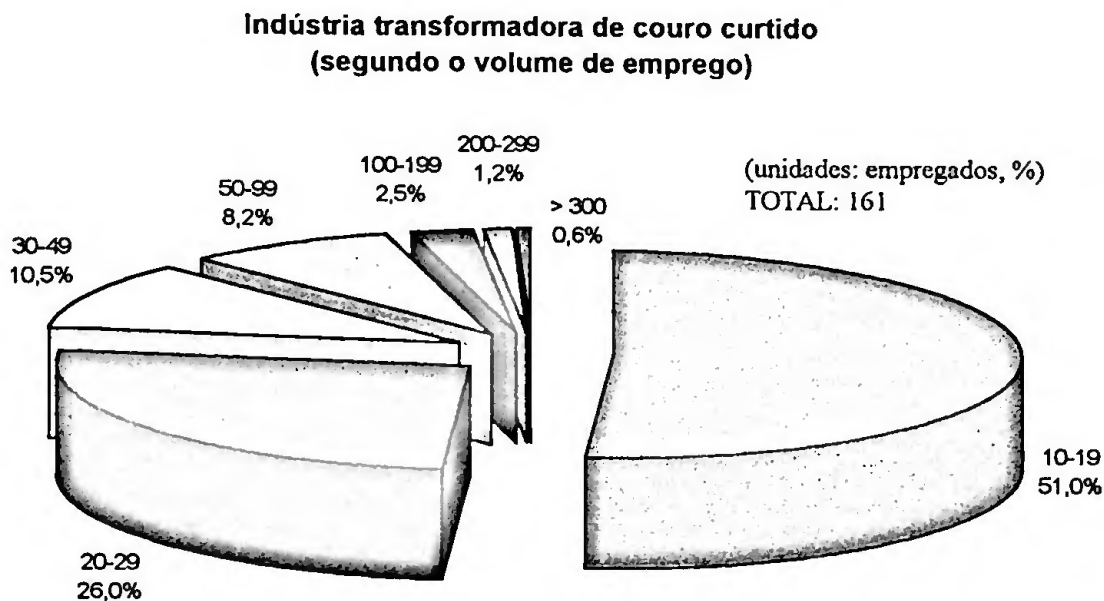


Fonte: AIJC.

4. Organização

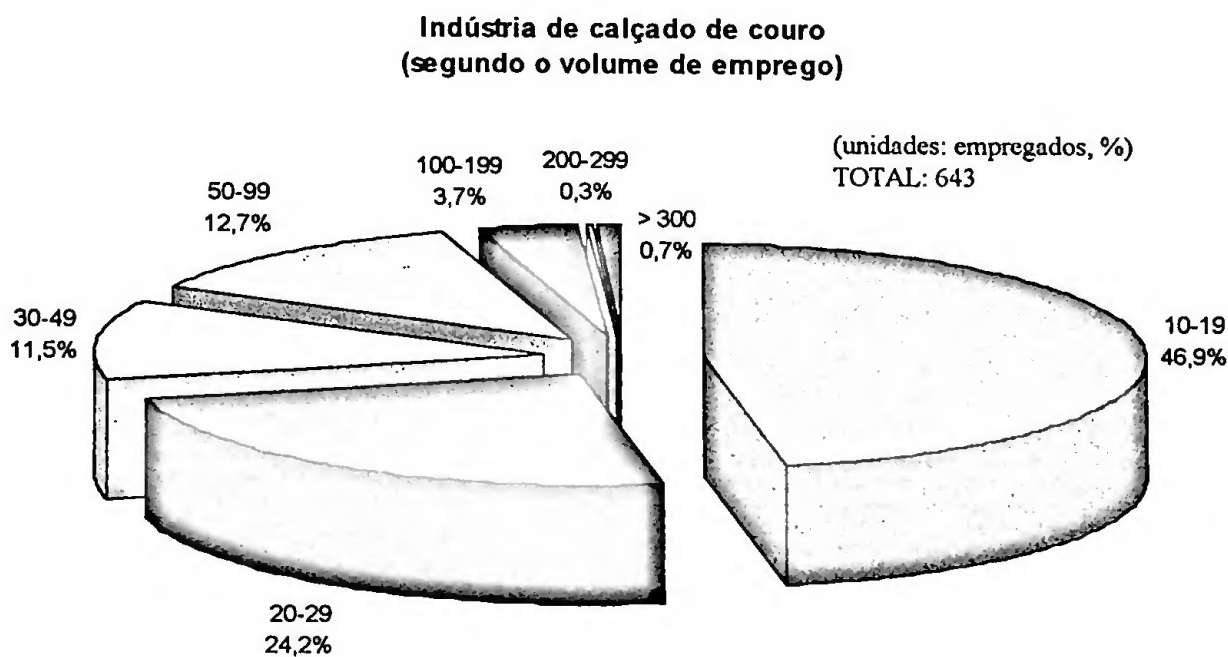
Verifica-se a predominância da PME com efectivos compreendidos entre 1 e 20 empregados. Observe-se a seguir a situação actual da indústria de calçado no Japão tanto no que respeita aos curtumes quanto ao calçado acabado:

Figura 36



Fonte: Associação da Indústria de Calçado Japonês (AIJC).

Figura 37



Fonte: AIJC.

## 5. Análise interna das unidades industriais

### 5.1. Administração

É colegial e decide via de regra por consenso. Nas unidades visitadas, tanto em Tóquio como em Osaka, fui recebidos pelos respectivos Presidentes, também os seus proprietários.

### 5.2. Estrutura

Diferentemente das empresas europeias, o aparelho industrial das unidades nipónicas articula-se apenas em torno de três Secções: Mostruários, Montagem e Acabamento. As operações de Corte e Costura são subcontratadas, solução que apresenta vantagens na redução dos custos fixos como, outrossim, confere maior capacidade adaptativa às flutuações do mercado.

### 5.3. Meios

O quadro de pessoal é o estritamente necessário às tarefas produtivas, sendo constituído cerca de 40% por mulheres e 60% por homens, estes sobretudo nas Secções de Mostruários e Montagem. Há dificuldades de recrutamento, o que levanta pressões salariais. A formação é do tipo “*in the job training*”, sem recurso à psicotecnia no momento do recrutamento. A média etária situa-se nos 44 anos nas fábricas de Tóquio e nos 30 nas fábricas de Osaka. Em matéria de tecnologia, 1872 foi o ano em que pela primeira vez se utilizou uma máquina de cozer de uso geral no fabrico de calçado. Só em 1890, no entanto, a máquina de uso específico viria a ser divulgada, culminando o seu aproveitamento em 1905, sob pressão do aumento de produção de sapatos militares devido à Guerra Russo-Japonesa, que viria a dar um impulso decisivo à indústria. Pré-determinada, crescente, e bem pagante, a carteira de encomendas militar eliminava à partida qualquer risco comercial e minimizava os desperdícios industriais. Actualmente atingiram já a paridade tecnológica, estando as linhas de montagem equipadas com máquinas de moldar contrafortes, centrar e montar bicos, montar calcanheiras, fornos de estabilização das peles, prensas, máquinas de pregar saltos e de desenformar em tudo idênticas às ocidentais, inclusive nas marcas. Do ponto de vista financeiro, o empresário nipónico presa muito a sua autonomia e a robustez dos seus capitais próprios. Em geral, pagam a trinta dias aos seus fornecedores e chegam a conceder um crédito inicial de quatro meses aos clientes.

### 5.4. Condições de trabalho

A duração legal do trabalho no Sector é de 40 horas semanais. Em certas circunstâncias, até 31/3/1997, a duração pode estender-se até às 44 horas semanais. O número mínimo de dias de descanso é de 95 dias/ano. A polivalência e a flexibilidade estão disciplinadas pela Lei 79, de 1/7/93. A competência para a sua utilização foi atribuída à administração das empresas,

que no entanto deve procurar o consenso do Sindicato do sector. O Ministério do Trabalho reserva-se o direito de intervir quando o consenso não for obtido.

O salário/hora de trabalho suplementar é remunerado com acréscimos de 25% a 50%.

As férias podem atingir o máximo de 20 dias úteis para os trabalhadores com mais de dez anos de serviço. Quando são admitidos têm direito a dez dias de férias remuneradas, seguidos ou intercalados, e por cada ano de serviço seguinte, desde que cumpram mais de 80% do número total de dias úteis, têm direito a mais um dia, até perfazer os 20 dias. As licenças de parto são para o efeito consideradas como dias de trabalho efectivamente prestados.

As taxas de absentismo são mínimas tanto nos homens como nas mulheres. As greves praticamente inexistentes.

### 5.5. Salários

Relativamente a salários, o seu nível varia: é mais elevado em Tóquio do que em Osaka ou em Kobe, regiões onde o custo de vida é também inferior.

O salário mínimo do pessoal permanente é de ¥ 170.000-180.000 para um recém admitido. Um trabalhador já qualificado auferem em média entre ¥ 350.000-400.000 em Tóquio por via do mecanismo das diuturnidades, e cerca de ¥ 300.000 em Osaka/Kobe, também com as diuturnidades. Os encargos com a Segurança Social ascendem a 15% da massa salarial. Quando se torna necessário aumentar o volume de produção, o pessoal temporariamente recrutado é remunerado à hora entre ¥ 500-1200. Pago à peça, a execução das gáspeas, por exemplo, é remunerada a ¥ 650 o par em Osaka e a ¥ 870 em Tóquio (Nov 95).

### 5.6. Produtividade do factor trabalho

A produtividade é aqui definida como o número de pares produzidos diariamente por cada trabalhador.

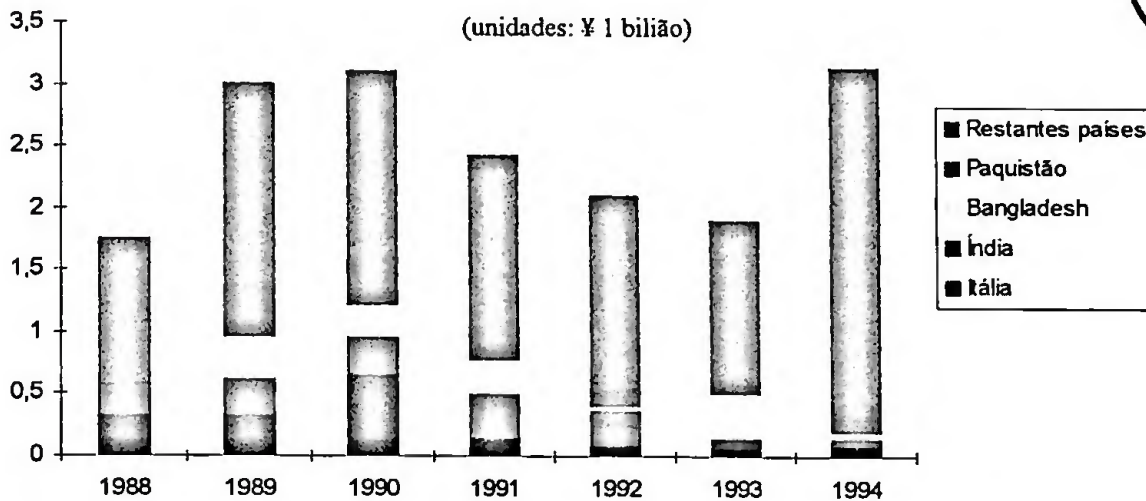
A produtividade média diária situou-se em 1994 entre 29,97 e 54,5 pares por Trabalhador. Trata-se, no entanto, de uma variável cujos índices têm de ser lidos com muito cuidado, pois estão intimamente associados com a qualidade do produto. No calçado da gama média, a produtividade pode atingir 10-15 pares dia/trabalhador. No calçado de luxo, se atingir os 5 pares/dia/trabalhador já se pode considerar um desempenho excepcionalmente bom.

### 5.7. Aprovisionamento

Observem-se de seguida as correntes de importação de couros tingidos de vaca e de cavalo por ano fiscal:

Figura 38

Corrente da importação de couros tingidos de vaca e cavalo



Fonte: MITI.

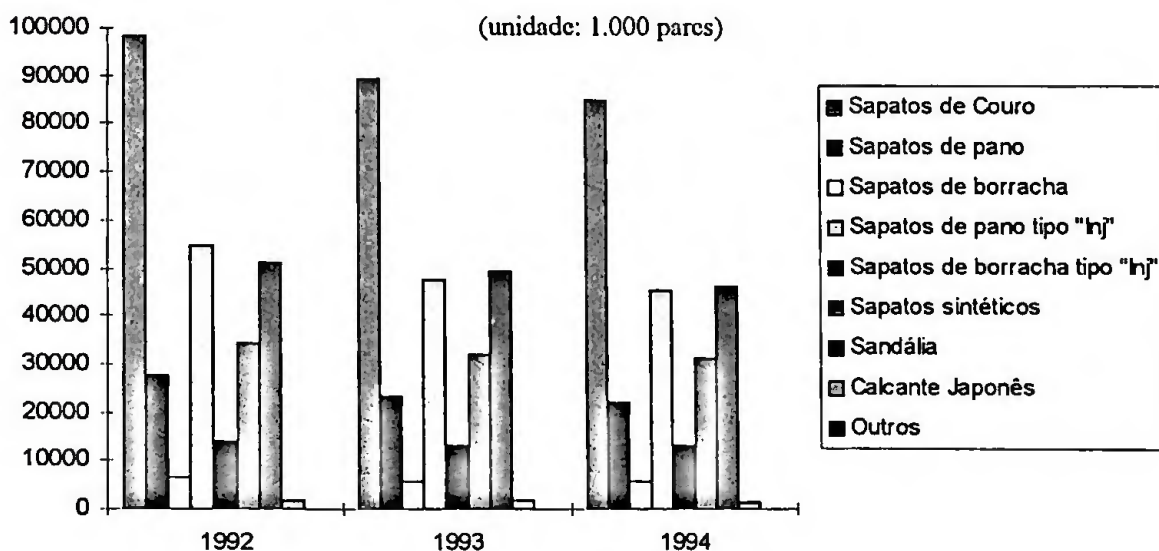
Quanto ao restantes componentes, solas, saltos, palmilhas de montagem e ornamentos, a maior parte é de produção local, com algumas importações sobretudo de Itália.

5.8. Produção

O Japão produziu, em 1994, 250.405 milhões de pares de sapatos de todos os tipos, segundo os últimos dados disponíveis fornecidos pela Associação do Calçado Japonês. Eis a situação actual no que respeita a Produção, Importação e Exportação:

Figura 39

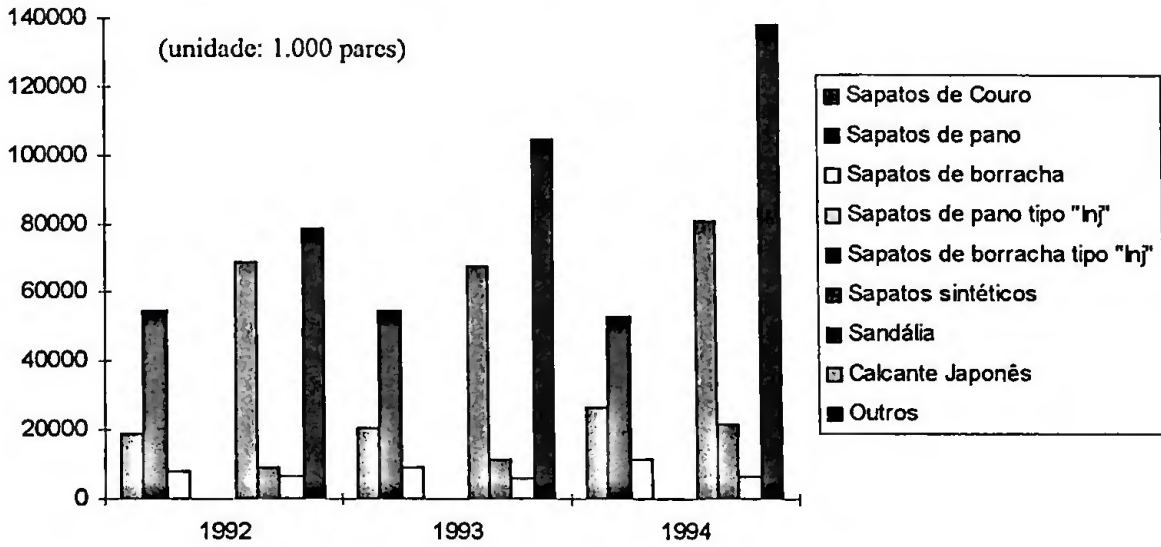
Evolução da produção



Fonte: AIJC.

Figura 40

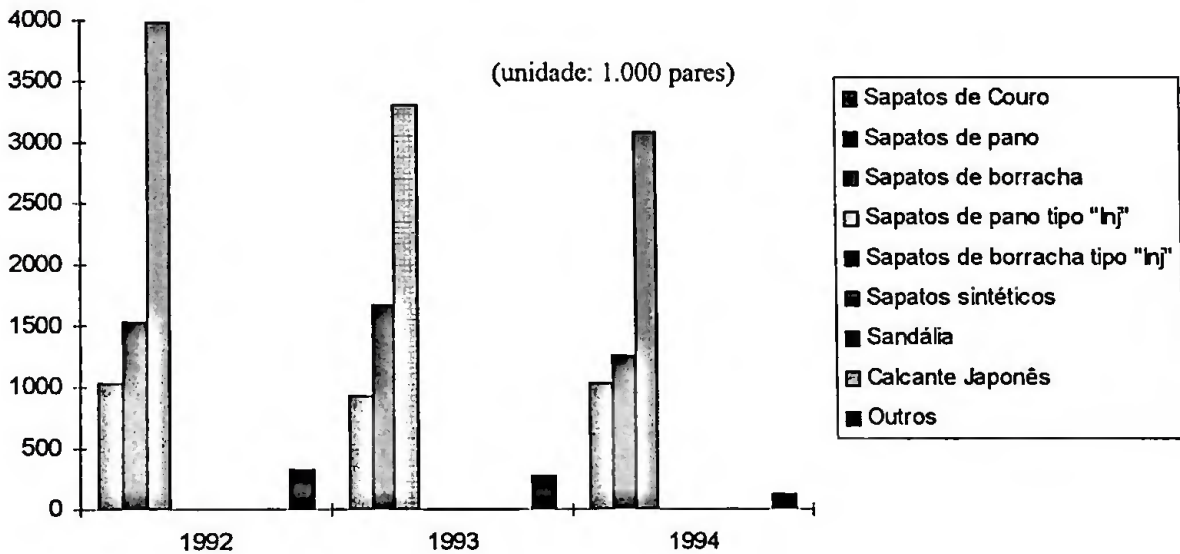
Evolução das importações



Fonte: AIJC.

Figura 41

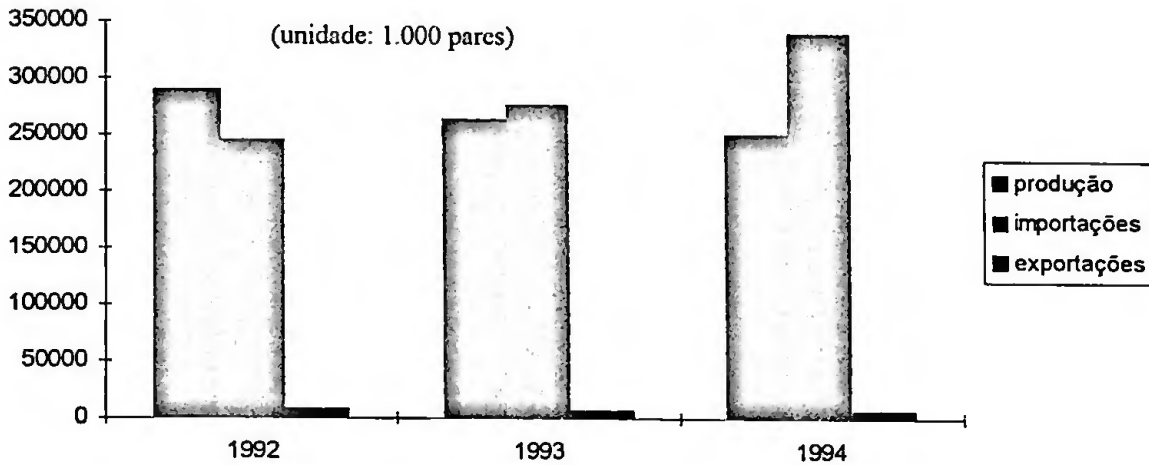
Evolução das exportações



Fonte: AIJC.

Figura 42

Evolução dos valores agregados

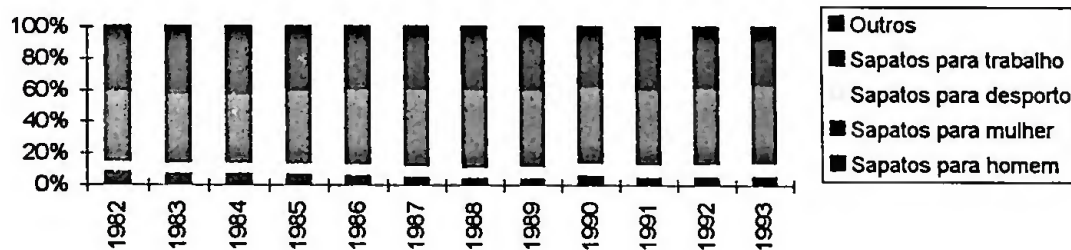


Fonte: AIJC.

No que respeita à evolução da produção do calçado de couro pode observar-se o seu comportamento nas figuras 43, 44, 45, 46 e 47:

Figura 43

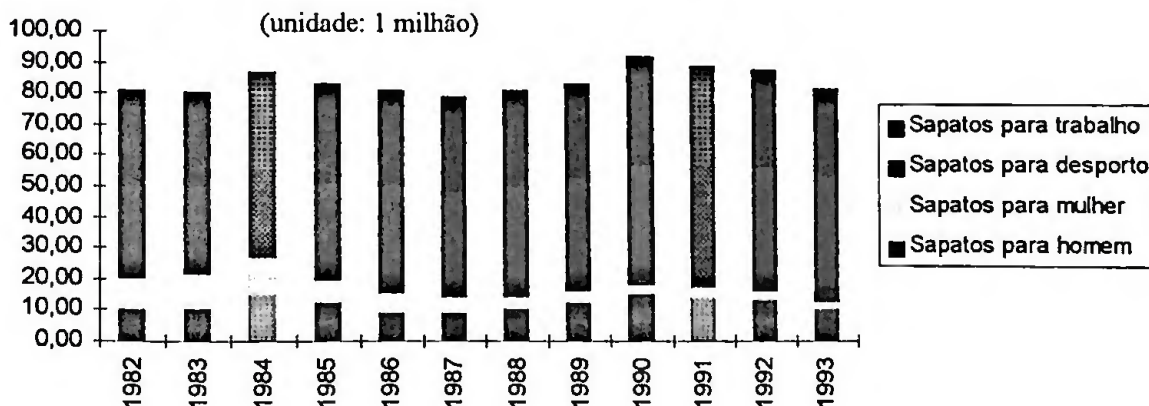
Evolução da estrutura de produção interna de sapatos de couro



Fonte: MITI.

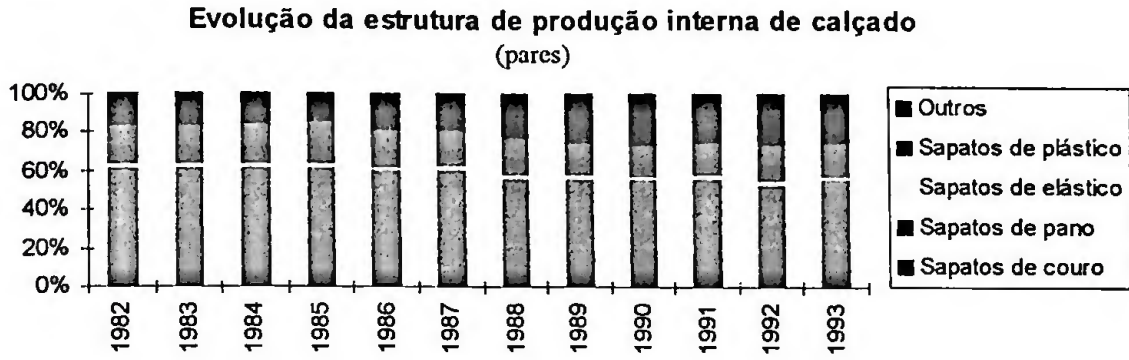
Figura 44

Evolução da quantidade de produção de sapatos de couro



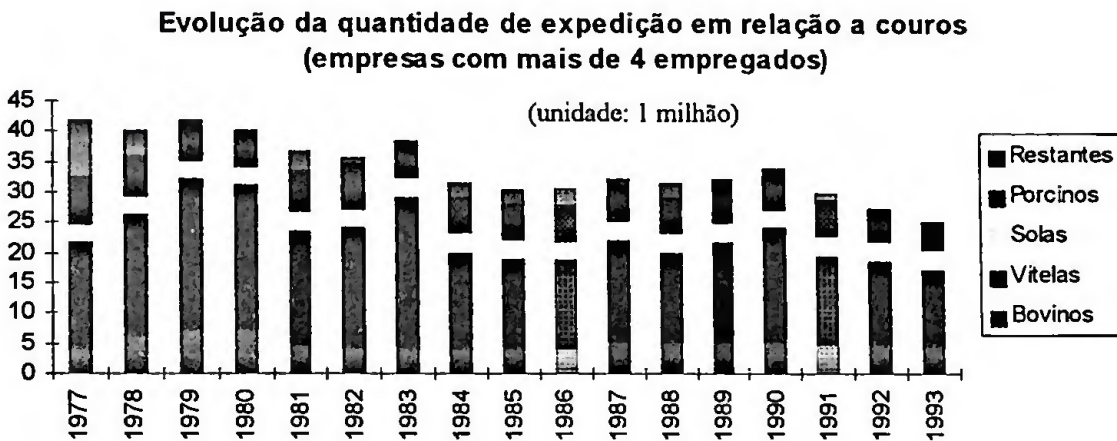
Fonte: MITI.

Figura 45



Fonte: MITI.

Figura 46



Fonte: MITI.

Figura 47



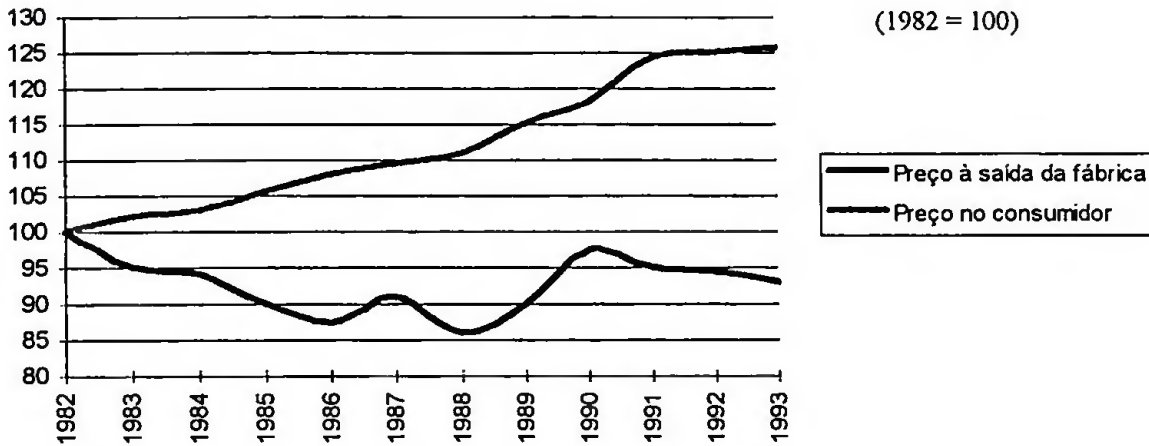
Fonte: MITI.

5.9. Preços

Quanto aos produtos acabados, observe-se de seguida a evolução do preço nacional de sapatos de couro destinados a mulher, à saída da fábrica:

Figura 48

Evolução do preço nacional de sapatos de couro destinados a mulher



Fonte: MITI.

Quanto aos materiais utilizados, constam no quadro seguinte:

Figura 49

Destinados a mulher

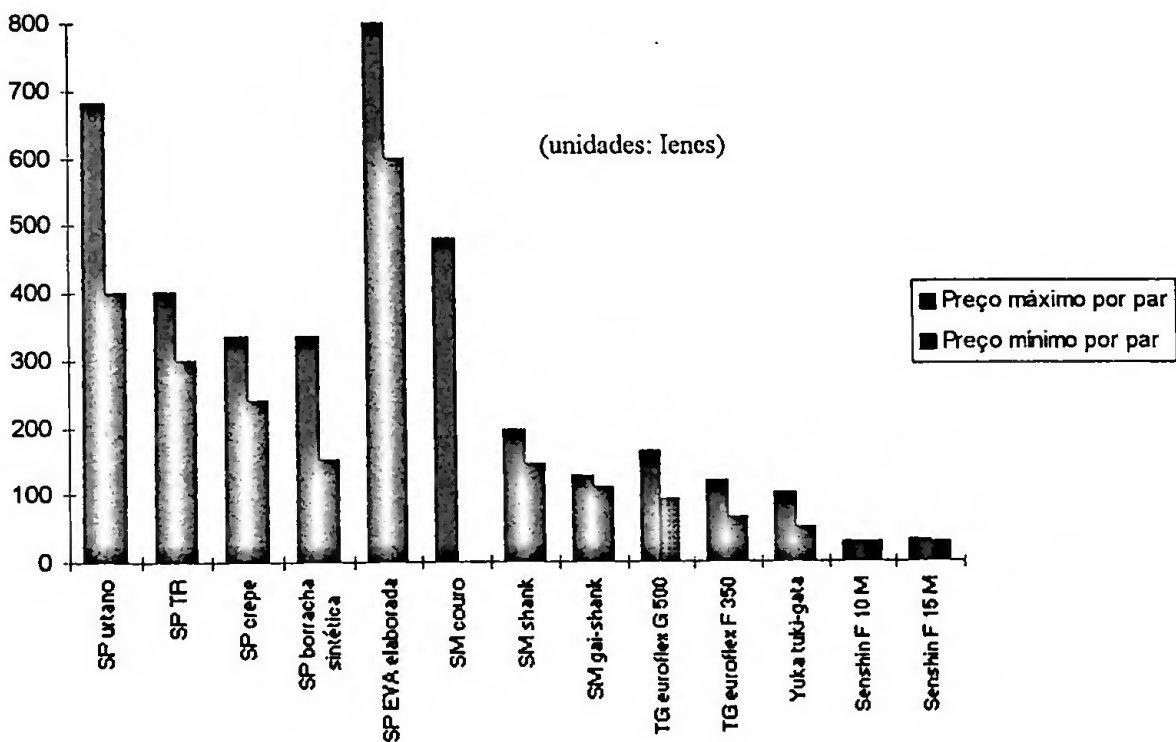
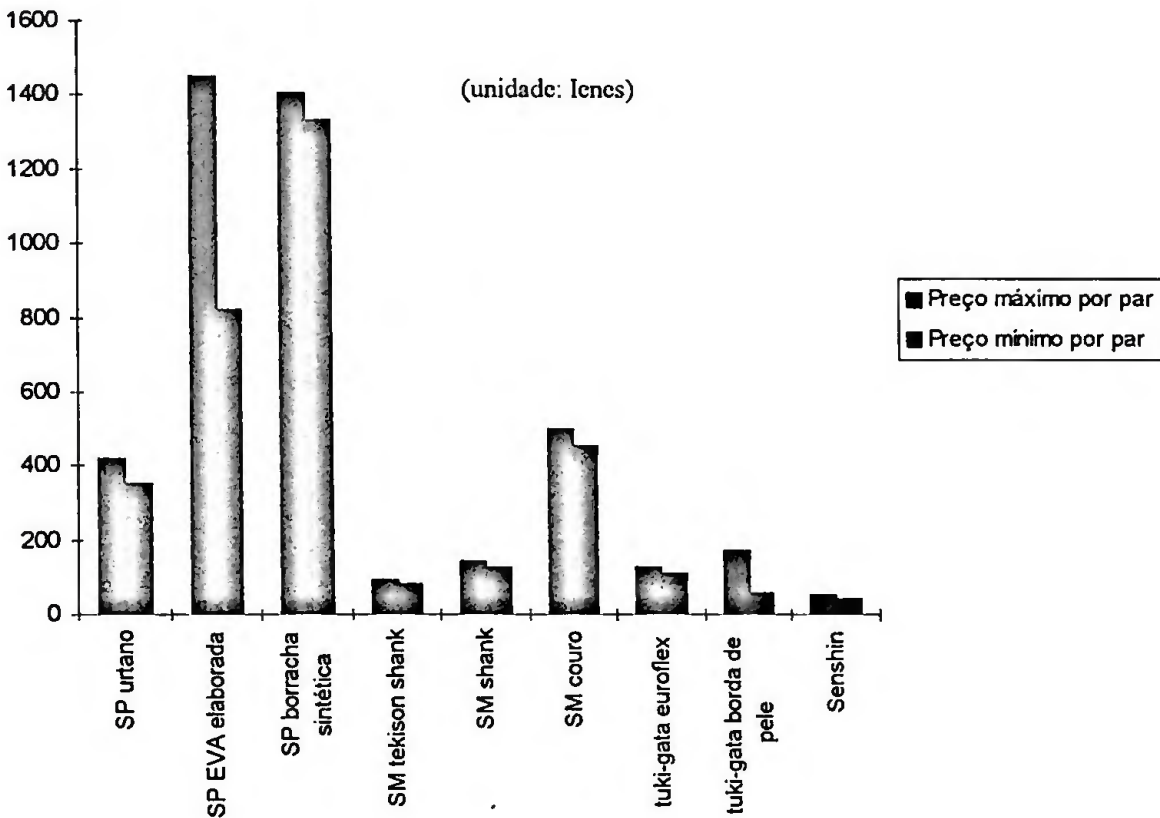


Figura 50

Destinados a homem

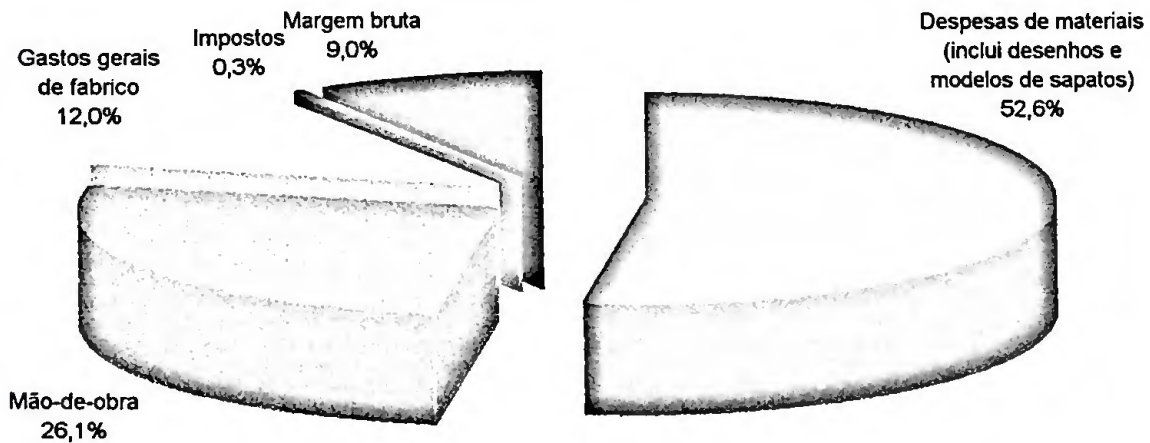


Fonte: AIJC.

Quanto à estrutura do custo total, observem-se as figuras 51 e 52, que mostram a proporção de custo médio numa amostra dos vinte principais preços de sapatos de couro:

Figura 51

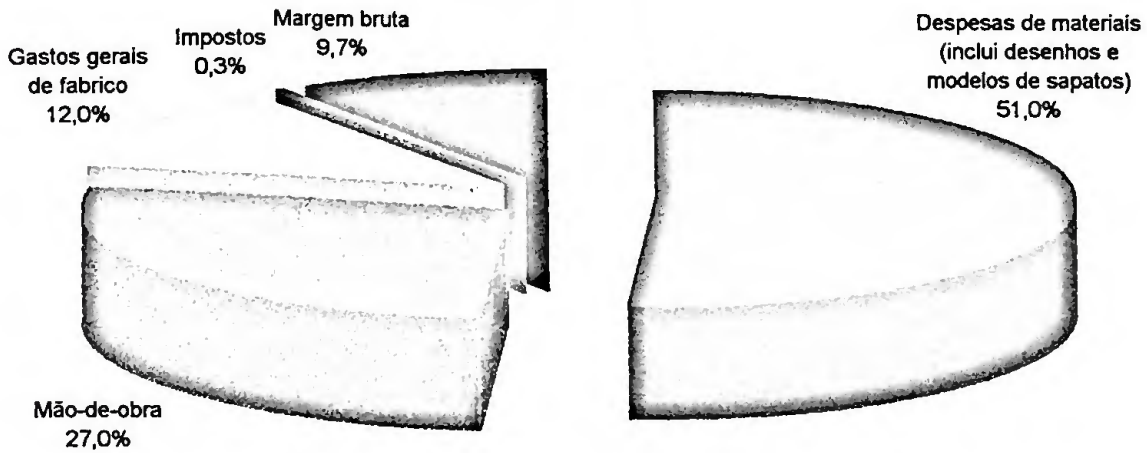
Sapatos da gama média - preço completo (11.000 - 14.800 ienes)



Fonte: AIJC.

Figura 52

Sapatos de luxo - preço completo (15,800 - 22,000 ienes)



Fonte: AIJC.

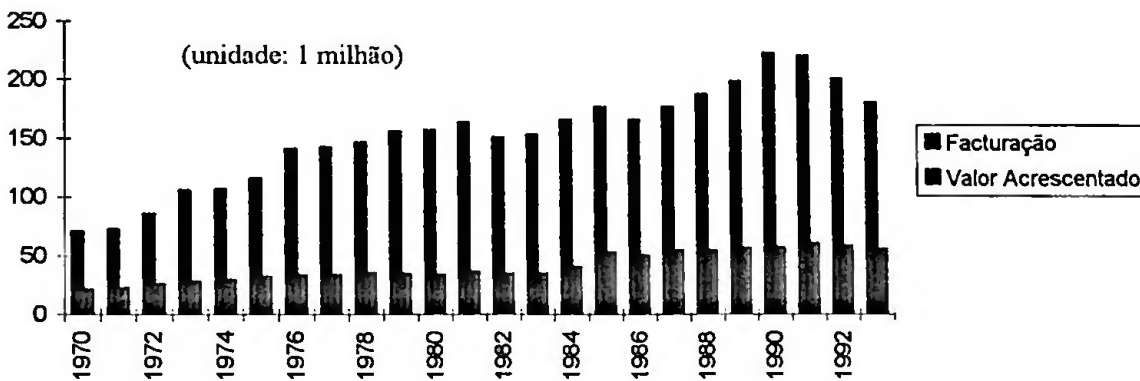
Quanto ao preço de alguns materiais utilizados, custo de pelarias e facturação por empresa transformadora de couro podem ser consultados em anexo.

5.10. Valor acrescentado

Nas figuras 53 e 54 pode observar-se a evolução do valor de facturação e do valor acrescentado:

Figura 53

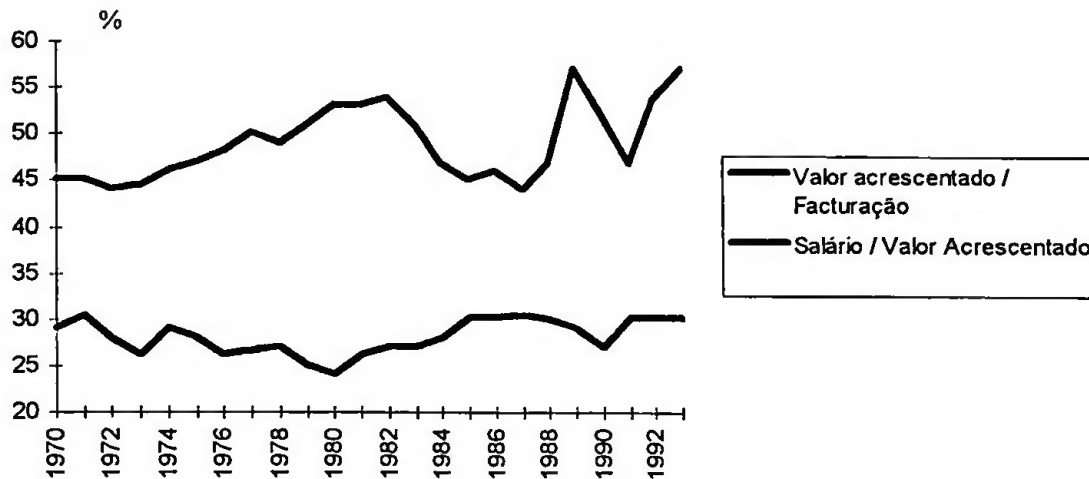
Evolução da facturação e do valor acrescentado de couro por empresa



Fonte: MITI.

Figura 54

## Evolução das proporções do Valor Acrescentado de couro



Fonte: MITI.

### 5.11. Cultura de empresa

*Nihonteki Keiei*, ou estilo nipónico de gestão, é uma frase frequentemente escutada, para referir o que os japoneses vêem como diferenças consideráveis entre os seus métodos de gestão e os comumente usados no ocidente. As diferenças assinaladas têm a ver com as práticas de gestão do pessoal, em termos de programação e segurança de carreiras, sindicatos verticais da empresa, com 100% de taxas de sindicalização, sistemas de promoção e remuneração intimamente relacionados com a qualificação e a senioridade e metodologias de decisão estratégica e tática, nos domínios administrativo, financeiro, operacional e comercial, centradas no grupo.

Em tal ambiente laboral, o amor à camisola é um sentimento quotidiano que se transporta inclusivé para o lar. Recrutado via da regra à saída da Escola e não no mercado de trabalho, em razão das suas características e capacidades gerais mais do que em função de uma qualificação ou tarefa particulares, espera-se do colaborador que permaneça na empresa até à reforma - e ele por sua vez não receia o despedimento. É objecto de medidas de acolhimento e integração, de treino e doutrinação, o que lhe cria um forte sentimento de pertença à firma. Fusões e aquisições, sendo embora legalmente possíveis, só são efectuadas com o consentimento unânime de todos os quadros. A venda da empresa assimila-se à transacção de pessoas, com conotação de imoralidade e irresponsabilidade social. O sindicato não existe como entidade separada ou em oposição à empresa: inclui todos os seus membros. O seu futuro e o da empresa são idênticos. Nenhum obstáculo é levantado ao movimento de um trabalhador de uma tarefa para outra. Estamos, pois, em presença de factores determinantes

para a criação de um robusto espírito de corpo e de uma sólida coesão empresarial. A unidade de doutrina e de acção fazem depois o resto

#### 6. Avaliação competitiva

Os empresários com quem privámos não acreditam no futuro da indústria do calçado no Japão. A descrença radica na análise que fazem às determinantes custo e não-custo da competitividade das suas empresas.

É certo que as condições de utilização dos factores produtivos são, salvo a concepção das colecções, idênticas ou até superiores às ocidentais, só que o custo da mão-de-obra é tão elevado que não resiste à concorrência dos seus principais parceiros comerciais, designadamente os asiáticos.

Por outro lado, as políticas públicas têm pouco impacte no sector e sobre a qualidade dos seus produtos, sobretudo os destinados aos segmentos médio e superior do mercado, que tem perdido no confronto com os competidores directos, neste caso os europeus.

Resta-lhes o domínio de algumas redes de distribuição, onde uma política comercial de permanente adaptação à procura, sobretudo nos tempos de resposta, e de uma criteriosa selecção do que por lá se escoar, sempre de complementaridade e nunca de sucedaneidade, vai permitindo a preservação dos postos de trabalho e a manutenção dos equilíbrios económico-financeiros.

### Secção II - Canais de distribuição

#### 1. Localização

As regiões de Kanto, onde se situa a “capital do Leste”, Tóquio, e a região de Kinki (Osaka) respondem por mais de 85% do total de vendas de calçado no Japão. Os restantes 15% são distribuídos pela região de Chubu (Nagoya) e Kyushu (Fukuoka, Nagasaki).

Estudos efectuados relativos aos hábitos dos Japoneses em matéria de compras de calçado, revelaram que estes compram nos seguintes locais:

Quadro 6

HOMENS	%	MULHERES	%
Sapatarias	50,5	Sapatarias	49,2
Lojas de artigos de desporto	27,7	Grandes Superfícies	22,6
Grandes Superfícies	11,2	Lojas de artigos de desporto	19,6
Lojas de artigos importados	5,0	Boutiques	3,5
Boutiques	2,8	Supermercados	2,0

HOMENS	%	MULHERES	%
Supermercados	1,4	Lojas de artigos importados	1,3
Vendas por catálogo	0,4	Vendas por catálogo	0,9
Outros	1,0	Outros	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ICEP/Lisboa.

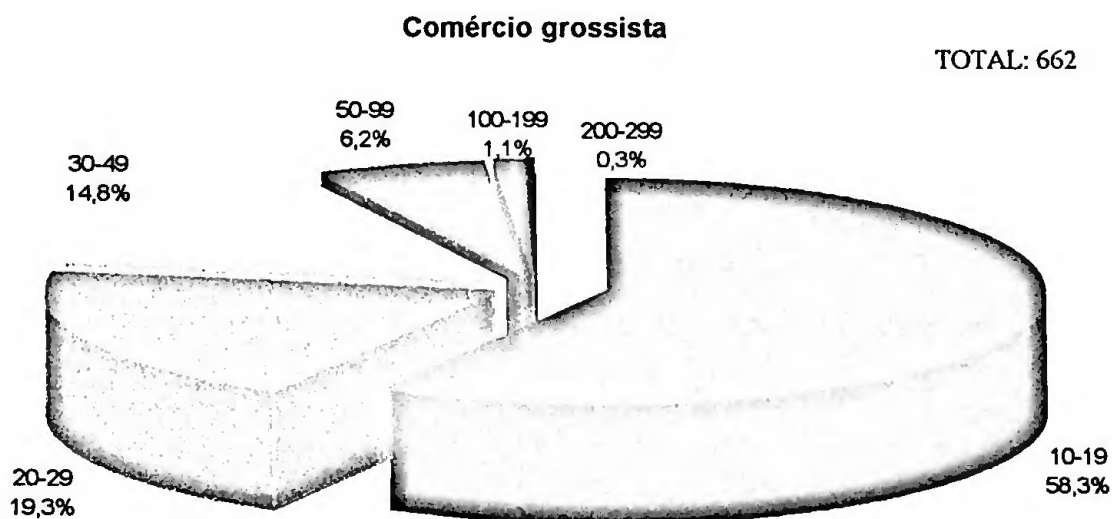
A distribuição do calçado de luxo efectua-se principalmente através de boutiques, com atendimento personalizado, o da gama média comercializa-se sobretudo através das Sapatarias e dos Grandes Armazéns e o calçado mais popular através dos restantes canais.

Em 1994, o total de Sapatarias existentes no Japão era de 20.165, com uma facturação anual da ordem dos 875 biliões de ienes, uma cifra próxima dos mil milhões de contos.

## 2. Dimensão

A situação actual em termos número de empresas e número de empregados, tanto no comércio grossista como no retalhista é a seguinte:

Figura 55



Fonte: AIJC.

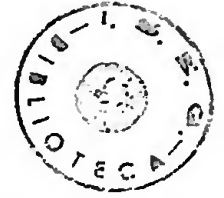
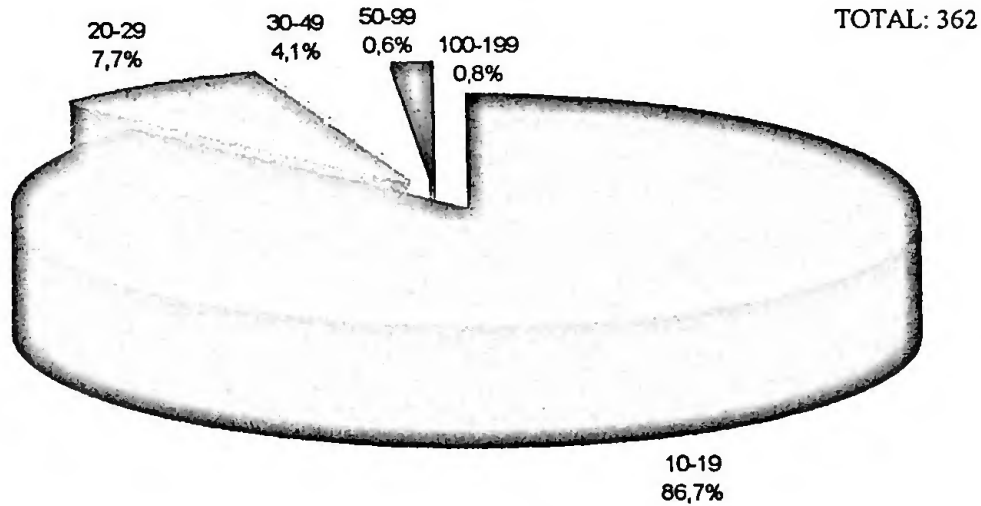


Figura 56

Comércio retalhista



Fonte: AIJC.

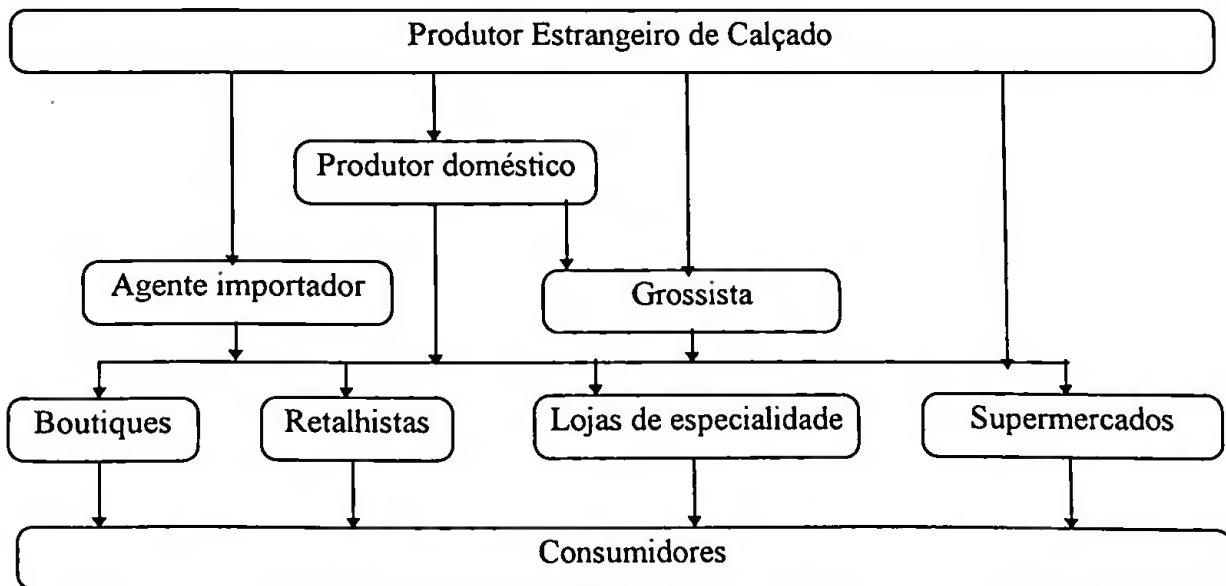
3. Organização

O calçado importado é de um modo geral distribuído através dos mesmos canais do calçado doméstico. As chamadas centrais de compras situam-se ao nível do grossista ou de um órgão *ad hoc* das cadeias de lojas.

Não há muitos grossistas no Japão. Os grandes fabricantes locais distribuem usualmente os seus produtos pelos retalhistas através das suas próprias empresas comerciais ou agentes de vendas. Os grossistas, por seu lado, comercializam apenas os produtos feitos pelas PME's.

É a seguinte a estrutura da distribuição no Japão:

Figura 57



Está a observar-se recentemente um movimento de grande amplitude para a importação directa, com os retalhistas a pretenderem excluir os intermediários, sejam agentes importadores ou grossistas. Aqui e ali tal prática tem-se saldado por alguns malogros, devidos sobretudo a dificuldades de comunicação, incumprimento de prazos de entrega e inobservância das especificações e dos padrões de qualidade.

Existe um número significativo de fabricantes japoneses de calçado que dispõe de um sistema de distribuição próprio, espalhado por todo o território nacional.

A firma Tomoe Shoi Co., Ltd., é considerada o maior grossista de calçado masculino. Não corre riscos comerciais uma vez que, trabalhando por encomenda, não possui existências próprias, apenas os mostruários, e especializou-se em abastecer os maiores grossistas regionais, que por sua vez fornecem os locais.

Existem grossistas especializados em calçado de senhora. São eles que controlam o mercado, em situação de oligopólio, e ditam as tendências sazonais da moda japonesa. Estabelecem contratos de exclusividade principalmente com estilistas italianos e franceses, subcontratando depois a execução às PME's japonesas. O grupo Tokitsu, de Tóquio, é tido como o principal grossista deste tipo.

Os grossistas importadores tradicionais operam em geral numa base regional, provendo os retalhistas locais de toda a gama de calçado importado.

#### 4. Análise interna das unidades comerciais

##### 4.1. Administração

A composição da administração varia com a dimensão e forma jurídica das empresas: é unipessoal nas empresas individuais, é colegial nas empresas colectivas, quer o estabelecimento esteja isolado ou integrado em Centro Comercial.

##### 4.2. Estrutura

Depende sobretudo da dimensão, localização e método principal de venda. A função comercial, naturalmente a principal, articula-se intimamente com a financeira, estando o número de pessoas afectas a cada órgão dependente do volume de negócios efectuado e dos horários de funcionamento dos estabelecimentos, que abrem diariamente, seis dias por semana, sábados e domingos incluídos, das 09h-19h nuns casos, das 10h-23h noutros.

##### 4.3. Metodologia da decisão logística

No Japão realizam-se anualmente cerca de cem feiras de calçado e respectivos componentes. Cerca de sessenta têm lugar em Tóquio e as restantes em Osaka, Kobe, Nagoya e Nara. A oferta doméstica é exímia na tática de antecipação: realiza certames comerciais antes das principais feiras onde a concorrência externa vai expôr. Todos os grandes grossistas dispõem

ainda de instalações convenientemente preparadas para mostrarem as suas colecções. Os retalhistas visitam estes certames e efectuam então as suas encomendas, dentre as colecções que lhes são propostas pelos fabricantes ou grossistas. A equipa de selecção, nunca menos de duas pessoas, é sempre pluridisciplinar e inclui especialistas de *Marketing*, de Gestão Comercial e de Finanças. A decisão é via da regra por consenso e quando este se torna difícil é alguém ausente na rectuaguarda que resolve. Testes de adequabilidade, qualidade e conforto são amiúde realizados no local.

#### 4.4. Meios

O pessoal põe no atendimento toda a sua educação, profissionalismo e espírito de bem servir. Esforça-se por agradar.

As áreas comerciais do retalho situam-se normalmente entre os 30-50 m<sup>2</sup> na venda tradicional de balcão, sapatarias, boutiques e lojas de calçado desportivo. Os supermercados têm dimensões superiores e o aviamento é por auto-serviço.

A decoração segue o figurino ocidental, em geral com excelentes montras, sendo luxuosa nos estabelecimentos que operam para o segmento superior do mercado e mais modesta, porém adequada, naquelas que comercializam o calçado mais popular.

De um modo geral, a estrutura financeira das unidades comerciais é mais equilibrada que a das empresas industriais do sector.

#### 4.5. Valor Acrescentado

Não foi possível obter dados seguros sobre esta variável. Fontes contactadas que nos merecem algum crédito garantiram-nos, porém, que o rebentar da «economia de espuma» e a recessão que se seguiu causaram perturbações sérias no funcionamento do mercado, com reflexos muito negativos no valor acrescentado das empresas.

#### 5. Qualidade

Os agentes comerciais japoneses, e em especial os importadores, são extremamente exigentes em matéria de qualidade.

Exigem a rigorosa conformidade às especificações acordadas e a observância estrita dos prazos de entrega.

Incumprimentos podem conduzir inclusivé a pedidos de indemnização por perdas de exploração.

#### 6. Exclusividade

Devido ao sistema de quotas de importação, o importador japonês não gosta de firmar contratos de exclusividade, que em regra impõem quantidades mínimas anuais. Pretendem

acordos mais flexíveis e clausulados mais vagos, que os abrigam melhor das oscilações actuais do mercado nipónico.

Claro que isto também apresenta vantagens para o fabricante estrangeiro: é consabidamente melhor depender de duas ou três boas firmas importadoras do que apenas de uma. Desde que, evidentemente, as regras de mercado sejam convenientemente fixadas e depois mutuamente respeitadas.

### 7. Marcas

Os produtores locais apõem em geral as marcas dos grossistas e retalhistas. Em regra, não trabalham com marcas próprias.

As marcas estrangeiras são as preferidas, quer sejam de calçado importado, quer do fabricado localmente sob licença.

### 8. Preços

Relativamente à produção local, o preço à saída da fábrica é multiplicado por 2,2/2,3 para se achar o preço no consumidor. Os fabricantes de Tóquio são considerados mais flexíveis na negociação dos preços do que os da região de Osaka. Em Osaka estão tentando eliminar a figura do grossista para baixar o preço no consumidor e simultâneamente aumentar a margem do produtor. O grossista, por sua vez, tem-se defendido pelo recurso à importação, desde que evidentemente logre a necessária licença junto das autoridades do MITI.

Relativamente à importação, a regra é dividir o preço no consumidor por quatro para se encontrar o preço FOB na origem, se o transporte for via aérea, levando as mercadorias, neste caso, dez dias para chegar ao destino. Se o despacho for via marítima, 60 dias até ao desembarço alfandegário, então o factor multiplicador é apenas de 3,5.

O retalhista salda normalmente ao custo de aquisição.

### 9. Apresentação das colecções

Para a estação Primavera/Verão, os mostruários são apresentados entre finais de Setembro e Novembro do ano anterior.

Para a de Outono/Inverno, de meados de Abril a meados de Junho do mesmo ano.

### 10. Abertura das estações

Primavera/Verão: fins de Janeiro, princípios de Fevereiro, tudo dependendo dos saldos e das entregas.

Outono/Inverno: fim de Julho, princípios de Agosto, sujeita às mesmas contingências.

### 11. Saldos

Os de Verão são normalmente em Julho. Todavia, se as vendas da estação não escoarem todas as existências, então, e em desespero de causa, há retalhistas que começam a saldar logo em Junho.

Sujeitos à mesma problemática, os de Inverno ocorrem normalmente em Janeiro. Assisti a saldos já em finais de Novembro de 1995, tanto em Tóquio como em Osaka.

### 12. Serviço pós-venda

Consertos e outros tipos de assistência pós-venda são geralmente assegurados sem problemas pelos Grandes Armazéns ou Sapatarias, quer se trate do calçado doméstico, quer seja estrangeiro, importado directamente ou de fabrico local sob licença. Arranjos menores que não requeiram substituição de componentes de fábrica são executados por qualquer Oficina de Consertos, independentemente do local onde o calçado foi adquirido.

### 13. Avaliação competitiva

De um modo geral, as unidades comerciais estão correctamente dimensionadas, e dispõem de gestão, organização e tecnologia apropriadas. A rentabilidade é actualmente reduzida por via da contracção da procura, um fenómeno que atinge todos os segmentos de mercado no Japão. A rotação das existências é lenta, mas a adaptação à procura, especialmente através da especialização e diferenciação, é uma das vias hoje mais seguidas pelos comerciantes nipónicos. Dada a densidade dos estabelecimentos, a população servida por unidade comercial é em regra menor que no ocidente. Existe no Japão um estabelecimento comercial para cada 80 pessoas, contra 60 em Itália e 120 a 160 na França, Alemanha, Estados Unidos e Reino Unido (cfr. Anexo VI).

### 14. Conclusões

#### 14.1. O papel e importância da distribuição

Como em qualquer outro mercado, cumpre à distribuição levar e a ajustar a produção ao consumo.

Lá como cá, não é fácil ser-se comerciante de calçado. Desde logo, porque existe uma variável multidimensional, os pés, que tal como as impressões digitais, não existem dois iguais, nem na mesma pessoa. Mas para lá da diversidade anatómica, a sua morfologia varia ainda com o andamento, a temperatura, a humidade, a altitude e a pressão atmosférica.

Mas não é esta a única variável de que o sapateiro tem de cuidar. Outras, e não menos importantes, como o tamanho, o desenho, a forma, o salto, o tipo e cor das peles, dos têxteis e dos forros, os ornamentos, contribuem para que o aprovisionamento no sector seja uma

função complexa. É preciso considerar e acertar em muitos factores e necessidades ao mesmo tempo, endógenos e exógenos ao sector.

Um exemplo: se uma colecção for composta por cinquenta modelos diferentes de calçado, vinte de formas, vinte de saltos, dez de peles e têxteis, quinze de cores, dez de ornamentos e dez de tamanhos, a totalidade de possibilidades técnicas de executar um par de sapatos é de 300 milhões. Se o retalhista vender vinte pares por dia (o que se pode considerar excepcional), a probabilidade da sua selecção ser idêntica às solicitações da procura é de apenas 2 em 100.000.

Compreende-se assim que a taxa de monos seja uma das suas preocupações quotidianas. Actualmente nem em saldo estes monos se conseguem escoar. E casos há em que nem mesmo oferecidos logram a desocupação das prateleiras.

Os riscos comerciais do sector são, pois, muito elevados. Minimizá-los é tarefa conjunta de produtores e distribuidores. Mas são estes últimos que, em permanente escuta dos sussurros do mercado, dispõem dos dados mais fidedignos para a concepção, execução e aperfeiçoamento dos novos produtos. Ignorá-lo ou negligenciá-lo é um erro que a produção pagará muito caro.

#### 14.2. O poder dos agentes comerciais

É o comerciante que tem o mercado na mão. E não apenas pelo produto que vende. Razões de localização dos estabelecimentos, de atendimento mais conveniente, de uma mais correcta política de preços, quando não apenas de mera simpatia pessoal ou de hábitos de compra, conduzem à fidelização do consumidor. Tais apanágios conferem-lhe, pois, só por si um poder negocial em nenhuma circunstância despiciendo. E se o comerciante for ainda eventualmente conhecedor da função técnica das unidades industriais ou tiver acesso a informação para si favorável sobre carteiras de encomendas, comportamento dos custos de produção, condições de funcionamento do mercado ou estrutura financeira do fabricante, a sua atitude negocial poderá vir a tornar-se verdadeiramente predadora. Como se sabe, a principal fonte de poder negocial é a alternativa, que poderá assim vir a ser eliminada. E então não haverá negociação mas impiedosa coacção, que poderá revestir-se de muitas formas, da sugestão à ameaça velada, da intimidação à diminuição progressiva das encomendas, tendo por objectivo a lenta asfixia comercial do fabricante.

CAPÍTULO V - AVALIAÇÃO COMPETITIVA DO SECTOR

*“A grande arte é mudar durante a batalha. Ai do General que vai para o combate com um esquema”*

Napoleão I (1769-1821), Imperador francês

Secção I - Capacidade da indústria para enfrentar o meio envolvente

Dimensionada, apetrechada e vocacionada como está, a indústria japonesa do calçado não se encontra neste momento apta a abastecer cabalmente todo o mercado nipónico.

Se na área da produção são notáveis a qualidade das instalações e da tecnologia utilizada, já em matéria de concepção e desenvolvimento de novos produtos a sua dependência em relação ao exterior é quase total.

Por outro lado, o consumidor japonês além de atribuir grande valor ao desenho, funcionalidade, durabilidade e relação qualidade/preço do produto, é ainda muito sensível à sua marca. E marcas japonesas do sector do calçado não há. Mesmo as europeias que vimos produzidas localmente sob licença estão longe de exibir os padrões de qualidade que vemos aqui na Europa.

Reside na área do pessoal, sobretudo na polivalência, flexibilidade e cultura de empresa, o ponto mais forte das unidades industriais. Todavia, o alto custo da mão-de-obra especializada retira às empresas a competitividade que a sua maior produtividade relativa por outro lado lhes confere.

E se na logística as condições que enfrenta são as mesmas dos seus congéneres estrangeiros, já na área comercial afigura-se-nos preocupante a dependência que vimos de apenas ou um dois clientes, mesmo que estes sejam grossistas de razoável dimensão e aparentemente de fácil relação comercial.

Secção II - Capacidade da distribuição para enfrentar a concorrência externa

Se a indústria se encontra por assim dizer entalada entre os produtores asiáticos de gama baixa e os europeus dos segmentos médio e superior, já o aparelho comercial nipónico é uma notável frente amortecedora das pressões concorrenciais externas. Com efeito, são os comerciais que ocupam e batem o terreno, mais perto estão do consumidor e de maiores recursos financeiros dispõem. Para lá ainda da malha intra e intersectorial de interesses que representam. Refiro-me às inextricáveis participações sociais cruzadas que existem entre a produção e a distribuição.

Postos perante uma colecção de calçado exógena, verificam primeiro onde é que ela encaixa nas gamas com que trabalham, os produtos com que potencialmente concorre e quais os

interesses industriais e/ou comerciais eventualmente afectados com a sua introdução no mercado. Só depois desta equação, por vezes complexa, estar resolvida é que surge a decisão final, não raro de rejeição da oferta. Explica-se também assim a tradicional morosidade da decisão japonesa.

É porventura mais difícil penetrar hoje nessas fortalezas comerciais do que foi em 1543 aportar a Tanegashina. Peritos em acções concorrenciais, defensivas e ofensivas, tanto podem optar por um recuo estratégico quando atacados em muitas frentes, como desencadear de imediato um ataque frontal sobretudo no domínio dos preços e da publicidade. Em nenhuma circunstância se pode subestimar o poderio negocial e comercial dos comerciantes japoneses.

### Secção III - Factores de competitividade

#### 1. Competitividade-custo

Quanto ao preço dos factores, o Sector muito pouco poderá fazer: as políticas macro exprimem sobretudo os interesses das principais nipodindústrias exportadoras, os salários e respectivos encargos sociais tenderão a subir mais ou menos rapidamente, e os preços das matérias-primas e demais componentes propendem, como se sabe, para a igualização global. Defrontam-se, pois, tal como os restantes continentes, com preços internacionais.

No que respeita às condições de utilização dos factores produtivos, tudo o que havia a fazer já está feito. A produtividade do trabalho e do capital é relativamente elevada, mas a generalidade das empresas que visitámos está sem I & D, sem *design*, sem concepção.

#### 2. Competitividade não-custo

Já dissemos atrás que as políticas públicas em matéria de Infraestruturas, Ciência, Tecnologia e Educação e Formação pouca ou nenhuma influência terão neste sector. Basta referir que a indústria não dispõe de Centro de Formação Profissional nem de Centro Tecnológico. Situação que contrasta vivamente com a dos restantes sectores industriais, onde como se sabe toda a atenção e acção governamentais são concentradas.

Será na iniciativa e interacção empresarial que se hão-de situar as determinantes da competitividade do calçado japonês. Mais cedo ou mais tarde, no Japão ou em qualquer outro lado, o sector há-de lograr as economias de escala, de especialização e de gama, que em permanente adaptação à procura, através de esquemas de cooperação e de redes de comercialização, acabe por assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento.

### Secção IV - Vantagens competitivas

O sector dispõe de uma base doméstica que apresenta segurança: são cerca de 125 milhões de seres humanos para calçar, com uma taxa de crescimento de 2,9%, qualquer coisa como

3,75 milhões de aumento/ano. O poder de compra é elevado, as cobranças são certas na data de vencimento das facturas.

Por outro lado, dispõe de uma cobertura total do mercado e conhece como ninguém a cultura do povo nipónico.

Se a isto juntarmos a capacidade de iniciativa e realização do empresário nipónico então não será difícil concluir que o sector dispõe das sinergias necessárias e suficientes ao seu bom desempenho futuro.

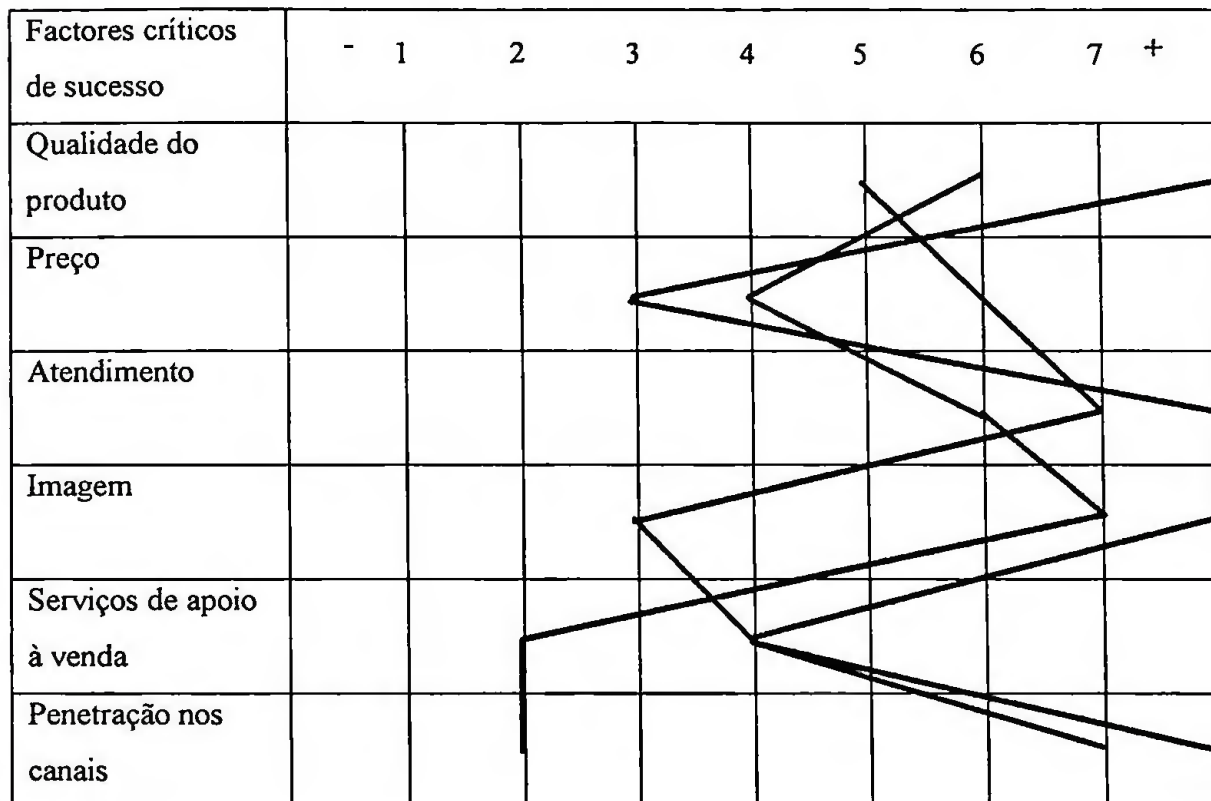
#### Secção V - Competências distintivas

1. Consumidor informado e sensato procura sempre maximizar a relação qualidade/preço dos bens ou serviços de que tem necessidade. Conforme justamente assinala o Prof. W.J. Keegan (*Global Marketing Management*, 1989), o êxito comercial de um produto depende da sua capacidade em proporcionar ao consumidor maior valor acrescentado que qualquer dos seus concorrentes. Trata-se de uma regra perfeitamente universal, verificada empiricamente, talvez das poucas que a ciência económica postula: é praticada por qualquer ser humano, em qualquer segmento de mercado, em qualquer parte do planeta. Concomitantemente, atendimento, imagem, serviços de apoio à venda e penetração nos canais são factores que igualmente concorrem para o sucesso. Mas se a relação qualidade/preço se mostrar desequilibrada é certo e seguro que o produto encosta comercialmente.

2. Pelo que observei na Feira de Tóquio e nas montras, e ainda pelas conversas que mantive com operadores que conhecem bem este mercado, foi-me possível traçar o perfil do que o mercado pretende, o desempenho actual do sector japonês de calçado e o da concorrência externa.

3. São essas competências distintivas que podem ser visualizadas na figura seguinte:

Figura 58 - Competências distintivas



- ..... O que o mercado pretende
- Desempenho do Sector Japonês do Calçado
- - - - - Desempenho da Concorrência externa

Temos que, em termos de perfil crítico, o sector japonês do calçado está abaixo do que o mercado pretende em termos de qualidade do produto, preço e imagem, mas bem acima no que respeita a atendimento, serviços de apoio à venda e penetração nos canais.

CAPÍTULO VI - OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

*“Em negócios a concorrência, se corre, morde-te - se páras, engole-te”*

William Knudsen (1879-1948), Executivo americano, nascido na Dinamarca

Secção I - Análise do ambiente

1. Contexto interno

Excepção feita aos anos de 1980 e 1990, a Balança de Pagamentos japonesa tem sido sempre superavitária, tendo atingido no final de 1994 a soma astronómica de 20.428 milhões de USD, para cima de três biliões de contos portugueses. Não é, pois, no desequilíbrio da sua balança que os japoneses encontram argumentos para a não liberalização do mercado. O *Buraku* deve ser outro.

A investigação que localmente efectuei, visitando fábricas de calçado e componentes, percorrendo as artérias comerciais mais movimentadas, assistindo à *Tóquio Shoe Fair* e à mostra das colecções Primavera/Verão de 1996 nos magníficos salões dos principais grossistas e importadores nipónicos, conduziu-me a uma camada social desconhecida do grande público no ocidente - os *Burakumin*, ou povo *Buraku*.

*Buraku* é uma palavra japonesa que significa aldeia, aldeola e começou a ter uma nova conotação com o governo Meiji (1868-1912), passando a ser usada então para significar “*Tokushu buraku*” (aldeia especial), em referência às primitivas comunidades socialmente excluídas.<sup>1</sup>

Tudo teria começado por volta do ano 600 a.C. O Budismo proibira a matança do que quer que estivesse vivo. Quem o fizesse ficaria definitivamente impuro. Ora, açougues e curtidouros sempre houve no Japão e não era qualquer monge budista que ia acabar com essa prática ancestral. Mas se não acabaram, levaram a que açougueiros e curtidores passassem a ser considerados impuros e em decorrência marginalizados. E essa marginalização foi-se sedimentando ao longo dos séculos.

Profissionais da guerra, os Samurais necessitavam dos couros, não só para os arreios das montadas, como, outrossim, para o seu vestuário, calçado e até para a protecção e decoração das suas lanças. Daí que tivessem utilizado esses profissionais como faxinas de guerra e uma vez conquistado o poder os pusessem a policiar os agricultores, classe não envolvida na

---

<sup>1</sup> É assunto tabu no Japão, este do *Burakumin*. E para nos dar uma ideia da sua dimensão, o senhor Tomonaga, Presidente do Buraku Liberation Research, sediado em Osaka, contou-me a história daquela francesa cujo pai era industrial de curtumes e que enquanto aluna da Universidade de Tóquio pediu para visitar uma fábrica similar no Japão, sendo de imediato desaconselhada por todos os Professores. Começando a pesquisar, tomou contacto com a realidade *Buraku* e manifestou então vontade de efectuar a sua tese sobre aquele problema social. Sintomaticamente, nem um só Professor da Universidade de Tóquio se disponibilizou para seu orientador.

guerra, representando 80% da população e a princípio insubmissa. Era a política do dividir para reinar, geradora de ressentimentos e ódios sociais, exacerbados ainda pelo facto de muitos desses assalariados dos Samurais terem de trabalhar nos campos para sobreviver. Logo, em concorrência com os agricultores.

Consolidado assim o poder dos Samurais, a sociedade ficou estratificada do seguinte modo: 3% constituíam a aristocracia, isto é, os Samurais, por linhagem e hereditariedade; 80% da população eram maioritariamente agricultores, artesãos e comerciantes; os restantes 17% eram *Hinim*, que podiam ser socialmente promovidos, e os *Eta* cuja promoção estava fora de causa em qualquer circunstância. Os *Hinim* ainda eram considerados como “gente”, “pessoas”, ao encontrar emprego fixo, por exemplo.

Os *Eta*'s, porém, eram proscritos para sempre, como não-pessoas, inhumanos, mesmo se dispusessem de património valioso. Verdadeiros párias sociais, tal labéu foi acentuado pelo isolamento do Japão durante 400 anos, o que impediu a misceginção e a mobilidade social, devido à configuração insular do País - e este sistema de discriminação ainda hoje perdura na consciência de cada japonês.

Com o advento da Revolução *Meiji* em 1868, deu-se a queda dos Samurais e o Imperador subiu ao poder. Profundas transformações sociais se operaram então. Os *Hinim*, pouco numerosos e artífices muito úteis às necessidades urbanas, foram integrados na nova ordem social, diluíram-se e não mais foram discriminados. Restaram os *Eta*'s, antepassados próximos dos *Burakumin*.

Data daí a fama do povo *Buraku* como sendo agressivo, hipersensível, instável. Porque tão violentamente oprimidos reagiram radicalmente contra a sociedade dominante e a população não *Buraku*. O “Emancipation Edict”, a resposta política do poder de então (1871) à exclusão social dos *Burakumin*, pelo qual os *Eta*'s eram assimilados socialmente aos agricultores, provocou a revolta destes, que acabou num banho de sangue.

Com a derrota do Japão na II Grande Guerra e uma nova Constituição que consagrou a manutenção da forma monárquica, agudizaram-se os atritos entre os trabalhadores *Buraku* e não-*Buraku*. Aqueles eram discriminados no emprego e o seu movimento sindical começou a reivindicar casa, pão e emprego fixo. Declararam-se contra a Instituição Monárquica e lançaram uma campanha de inscrições murais por todo o Japão. Há hoje entre 4.600 (número do governo) e 6.000 (nas suas contas) comunidades *Buraku* no Japão, totalizando entre 1,2 e 3 milhões de *Burakumin* (idem). Espalhados por 36 províncias, com excepção apenas dos territórios de Hokkaido e Okinawa.

E é este estrato social, cujos membros são do ponto de vista étnico, físico, fisionómico e linguístico idênticos aos demais compatriotas, quem hoje opera as nipoindústrias do calçado e dos curtumes.

Maioritariamente budistas, filhos porventura de um Buda menor, da vertente filosófica *Jioudo Shinshu*, que defende a igualdade de todas as pessoas, exprimem-se politicamente através do Partido Socialista Japonês e desenvolvem uma intensa actividade de “*lobbying*” junto da Dieta e do Gabinete, quais guardiães indefectíveis e resolutos da velha ordem proteccionista.

O problema é politicamente tanto mais delicado para as autoridades nipónicas quanto é certo haver um complexo de culpa, socialmente difuso, pela profunda discriminação de que os *Burakumin* têm sido objecto ao longo dos séculos - da escola ao emprego, do casamento à habitação, da saúde à segurança social.

Estão assim explicadas as razões porque o Japão não é neste momento um mercado livre. Em 1/4/86 entrou em vigor o sistema de quotas de importação, para proteger a indústria de calçado e curtumes durante um período de cinco anos. Em 1/4/91, novo sistema de licenças de importação foi implementado, cujos aspectos mais salientes são os seguintes:

- 1.1. - A taxa primária dos direitos alfandegários para os possuidores de licenças continuou a ser 27% para o calçado em couro;
- 1.2. - As quotas de importação foram aumentadas 17%;
- 1.3. - A taxa secundária, para os não possuidores de licenças de importação, seria, até 1995, de 40%;
- 1.4. - No caso de os direitos serem aplicados por par (¥4800/par), seriam reduzidos de ¥100/par até 1995, ano em que atingiram ¥4300/par;
- 1.5. - O calçado desportivo foi taxado a 20% e as gáspeas a 25%.

## 2. Contexto externo

O Senhor T. Hata, em nome do Império do Sol Nascente, firmou em Marráquexe, aos 15/4/94, com outras 124 entidades também devidamente credenciadas, o Acto Final que consagra os resultados das negociações comerciais multilaterais do Uruguay Round.

Todos manifestam em tal documento, em nome dos respectivos países, o desejo de reduzir substancialmente os direitos aduaneiros e outros entraves ao comércio, bem como de eliminar qualquer tipo de tratamento discriminatório nas relações comerciais internacionais.

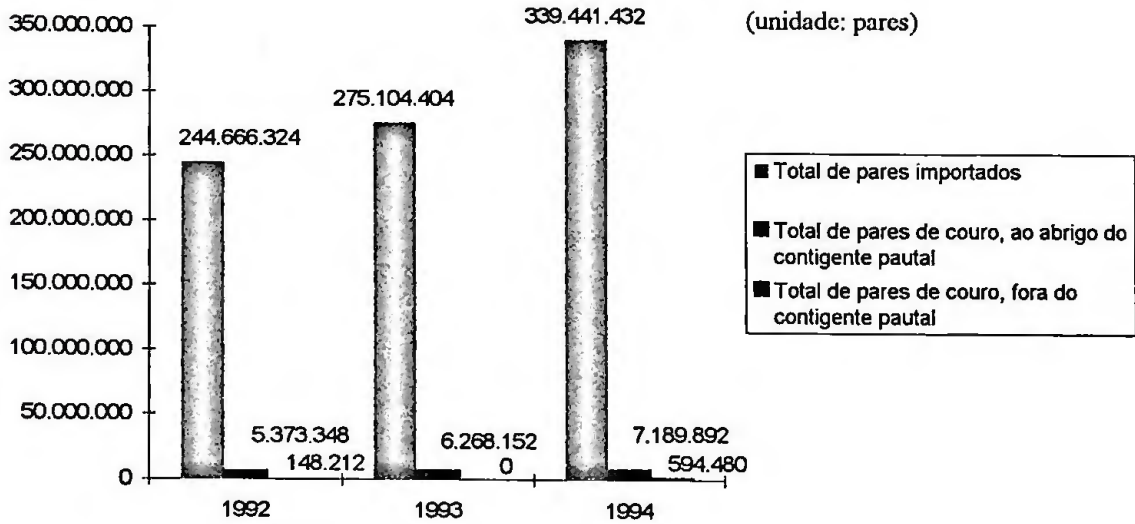
Apesar do protecționismo ainda vigente, o Japão é um importante importador de calçado, cuja influência vem crescendo ultimamente na indústria planetária.

Nas figuras e quadro seguintes pode observar-se quem e a que preço médio está a abastecer o país:



Figura 59

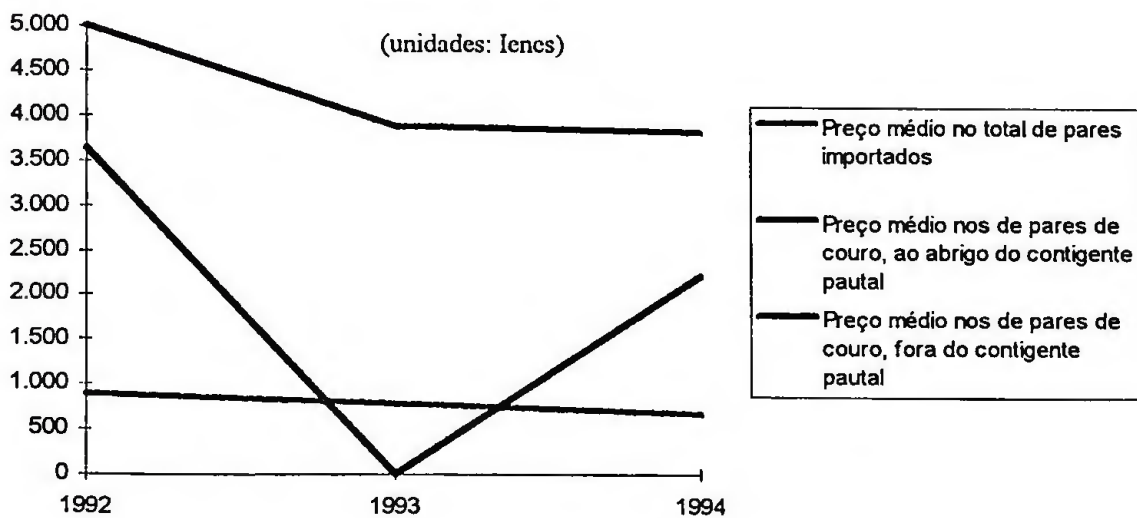
**Evolução da importação Japonesa**



Fonte: ICEP/Tóquio.

Figura 60

**Evolução dos preços médios**



Fonte: ICEP/Tóquio.

Principais fornecedores estrangeiros (em pares):

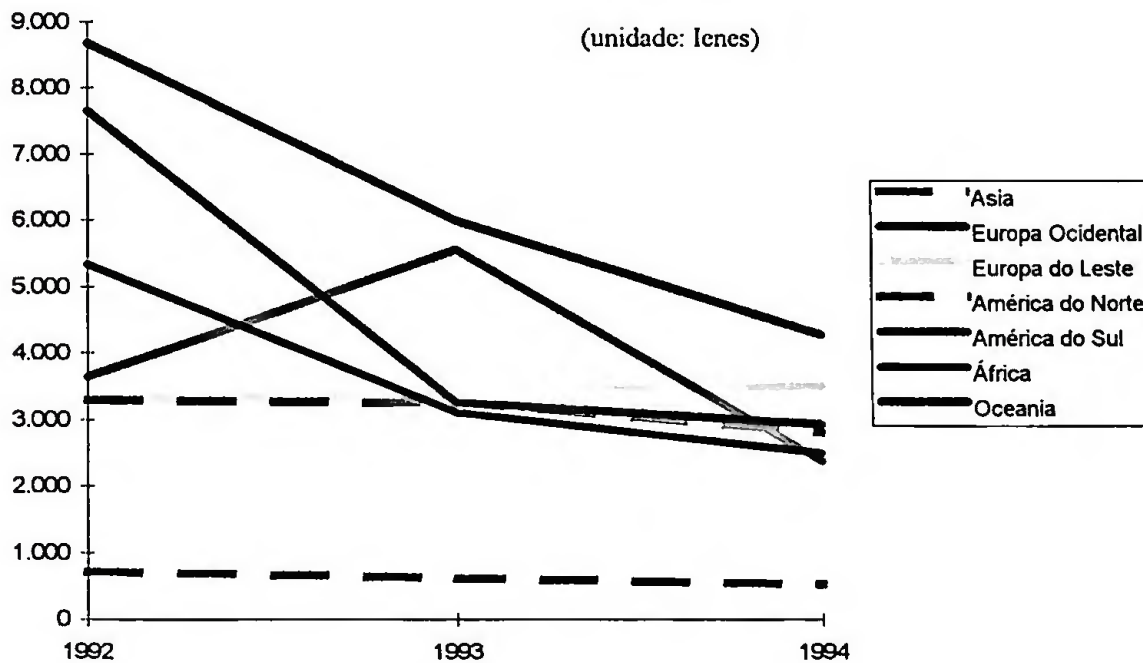
Quadro 7

Anos	1992	1993	1994
Ásia	236.799.568	265.144.296	325.565.508
Europa Ocidental	5.069.760	7.085.100	10.336.200
Europa do Leste	150.516	230.388	356.964
América do Norte	2.225.028	2.040.144	2.855.064
América do Sul	365.796	245.523	490.620
África	20.592	36.432	72.780
Oceania	32.064	190.968	85.620

Figura 61

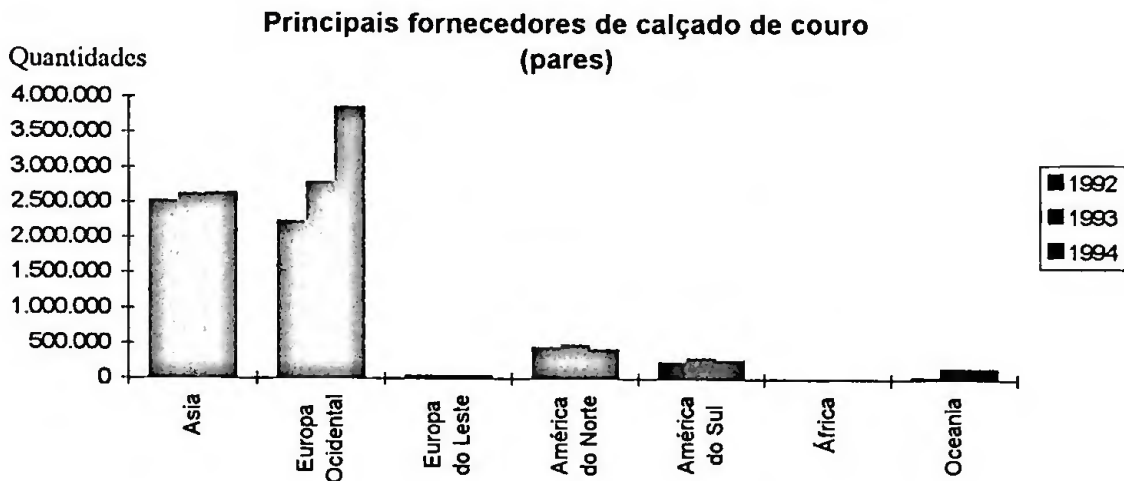
Fonte: ICEP/Tóquio.

Evolução dos preços médios no total de pares



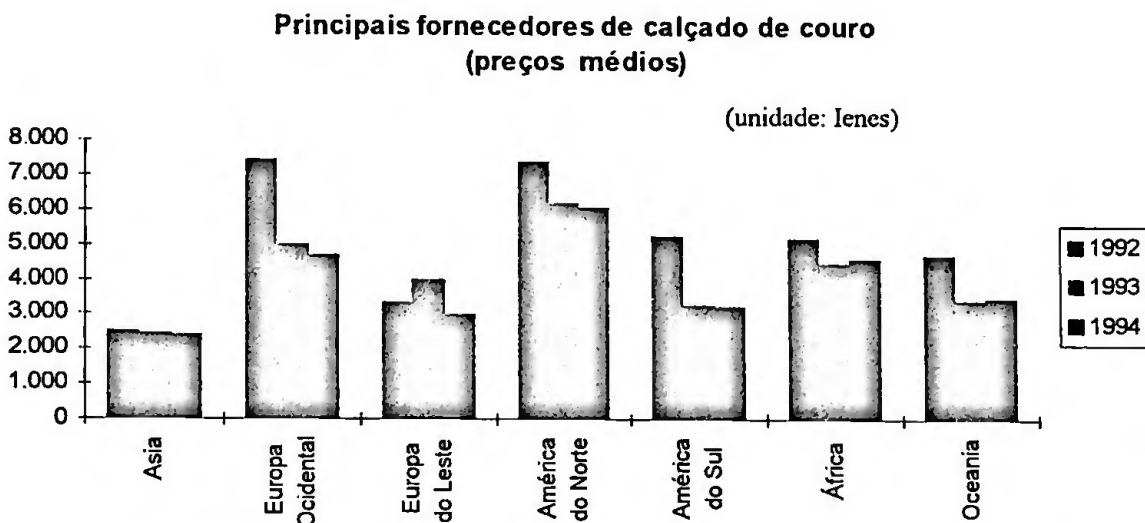
Fonte: ICEP/Tóquio.

Figura 62



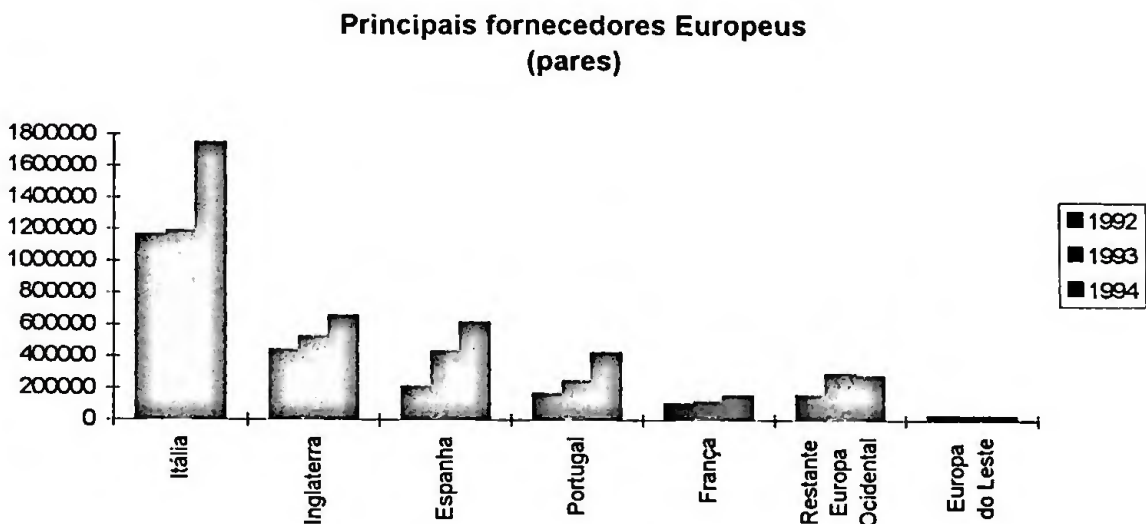
Fonte: ICEP/Tóquio.

Figura 63



Fonte: ICEP/Tóquio.

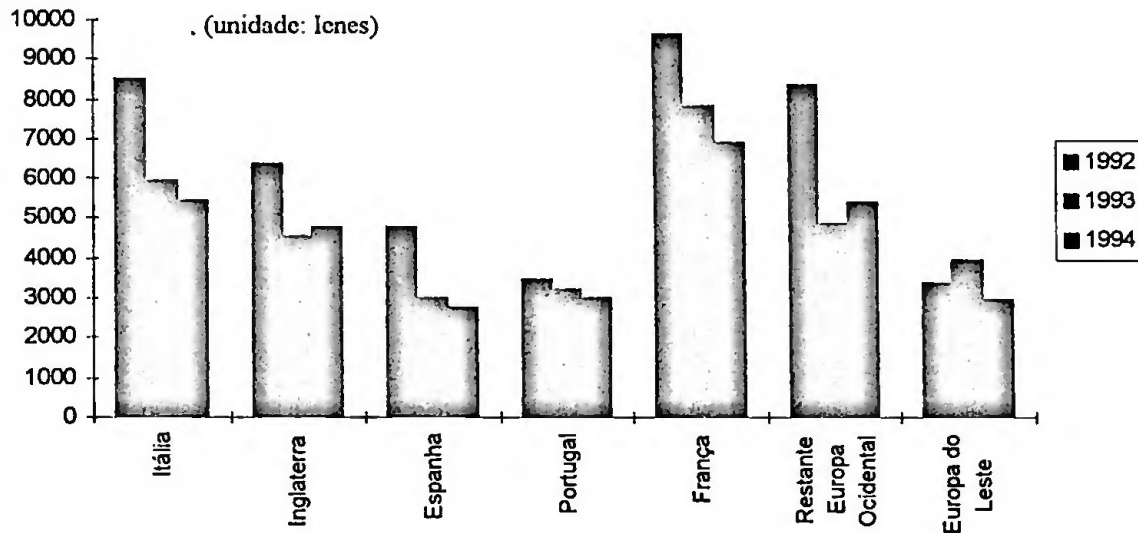
Figura 64



Fonte: ICEP/Tóquio.

Figura 65

Principais fornecedores Europeus  
(Preço médio)



Fonte: ICEP/Tóquio.

Figura 66

Principal concorrência-preço de Portugal  
(pares)

Quantidades

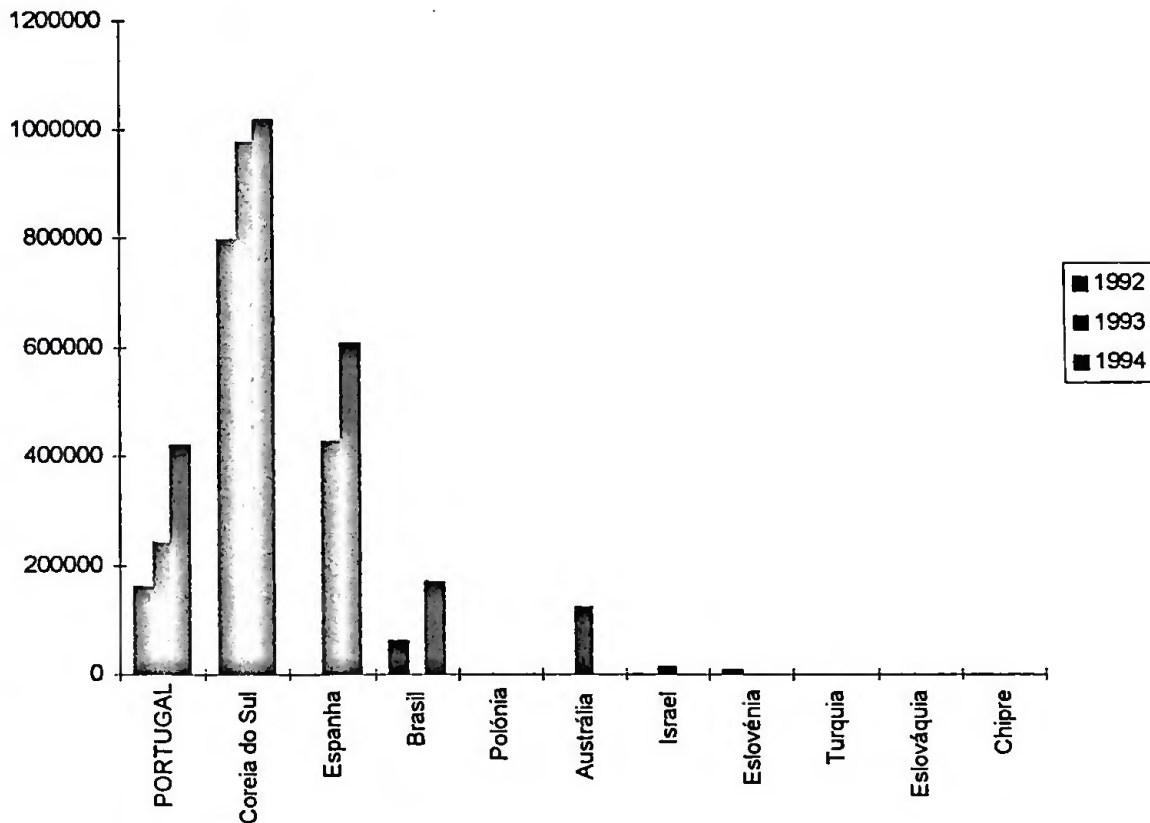
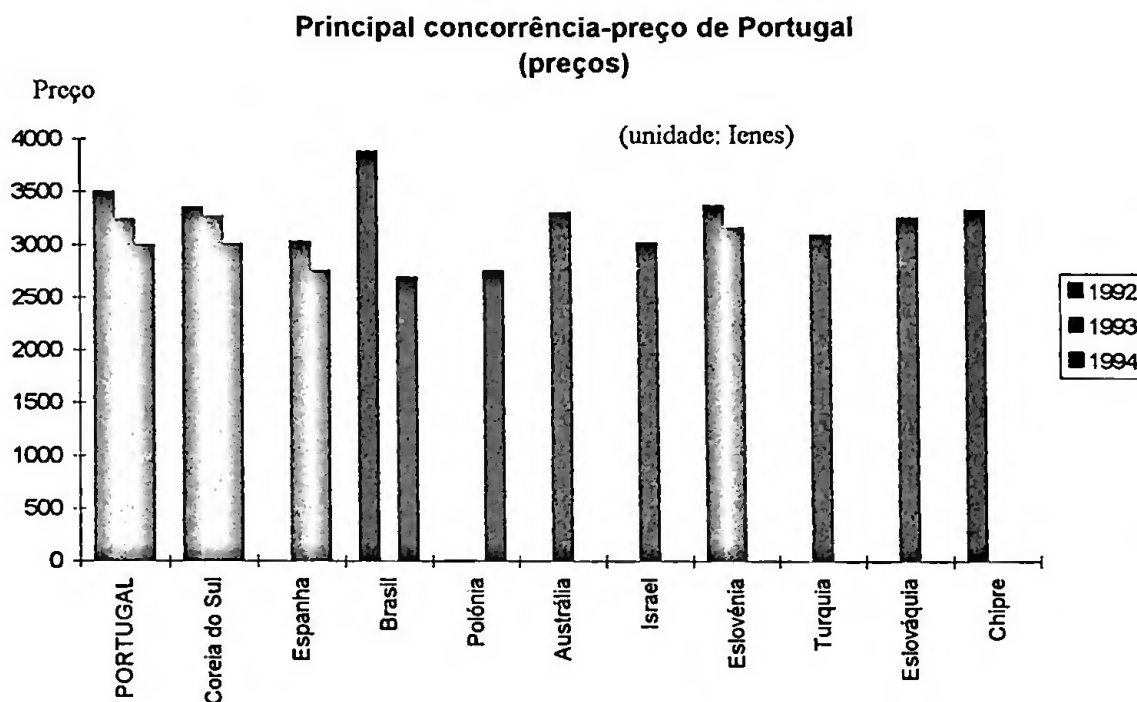


Figura 67



Fonte: ICEP/Tóquio.

O topo da gama do mercado japonês, calçado de couro, é abastecido principalmente pela Europa, com relevo para a Itália, Inglaterra, Espanha, Portugal e França. A concorrência nesta zona não é muito forte, sendo a Itália o líder destacado.

Quanto ao restante calçado, a zona média, dos ¥2000 aos ¥4500, curiosamente de menor dimensão externa, é batida por produtores de todos os continentes e latitudes, com os EUA a imporem-se categoricamente, vencendo o seu mais próximo rival, a Inglaterra na proporção de 3,5 para 1. Portugal ocupava nesta zona a terceira posição em 1994, logo atrás do Reino Unido. Estamos no mais vivo teatro de operações, uma vez que é aqui que se travam as principais disputas com a produção doméstica.

Finalmente, no segmento inferior do mercado, 328 milhões de pares importados em 94, os parceiros asiáticos levam claramente vantagem, com destaque para a China 69,5% de quota de mercado, Indonésia (12%), Coreia (8%), Formosa (6%), e Filipinas e Tailândia, com 1% cada.

### Secção II - Análise dos negócios

O mercado do calçado, lá como cá, apresenta em termos globais de consumo uma certa estabilidade. Utilização frequente, obsolescência sazonal, *inter allia*, contribuem para que as oscilações do consumo não atinjam grandes amplitudes.

Questão diversa é a da repartição desse mercado pelas diversas fontes de aprovisionamento. Como em muitas outras actividades humanas e sociais, uma maior fatia para uns implica, no curto prazo, menores talhadas para outros.

Os mercados apreciam e premeiam a iniciativa e a diligência, a novidade e o talento, o profissionalismo e a seriedade. Costumam, contudo, ser severos para os copistas e para os desonestos, os impostores e os aventureiros. É tudo uma questão de tempo, de formação da consciência colectiva.

Mau grado todos os condicionalismos referidos fazem-se excelentes negócios no Japão. Com muita engenharia comercial, acompanhados por vezes de alguma sorte. Mas sorte, alguém assim a definiu, é aquilo que sobra depois do esforço, e o cuidado com os pormenores.

### Secção III - Diagnóstico prospectivo

#### 1. Introdução

Não obstante os compromissos assumidos pelo Japão em matéria de comércio internacional, em privado reina a convicção que o protecționismo dos produtores de calçado e de curtumes se irá manter até ao ano 2010, com as quotas e as tarifas sendo gradualmente eliminadas. Significa isto que o Japão irá dispor de mais de 15 anos para reestruturar o sector, um tempo muito longo se comparado com o logrado pelos negociadores lusitanos aquando da adesão à CEE.

A partir de 2010, portanto, o mercado japonês do calçado ficará completamente liberalizado, e os produtores locais de curtumes e calçado deixarão então a guarita aduaneira para passarem a estar expostos a todas as intempéries comerciais, num mercado totalmente aberto.

#### 2. Industria japonesa

Até lá, passemos em revista os cenários previsíveis da evolução da indústria Japonesa:

- 2.1. Os produtores continuarão a exercer pressão política no sentido de manter o *statuo quo*;
- 2.2. Politicamente, sob pena de sofrer medidas retaliatórias da comunidade internacional, o Gabinete nipónico pouco mais poderá fazer do que fomentar e acelerar a integração social dos *Burakumin*, como tem vindo a fazer desde há 50 anos através do programa educacional *Dowa* (de “*Do-*”, que significa “mesma” e “*-wa*” significando harmonia). Trata-se de um segmento da política de educação Japonesa que 1) tem em vista enfrentar com êxito a actual discriminação contra o *Burakumin*, através de: melhorar as infraestruturas escolares e serviços nas áreas de influência *Burakumin*; 2) destacar mais professores para essas escolas; 3) fornecer apoio às crianças, jovens e adultos nas actividades comunitárias; 4) prestar auxílio financeiro especial aos estudantes *Buraku* e 5) distribuir curriculos especiais para reensinar a história *Buraku* e divulgar as medidas governamentais. Trata-se, em última análise, de

proporcionar aos *Buraku* a igualdade de oportunidades, assegurando-lhes paridade intelectual, científica e técnica.

2.3. Actualmente, o jovem *Buraku* já evita a indústria do calçado por descreer do seu futuro. Os empresários experimentam assim os efeitos antecipados do programa *Dowa*.

Os mais aptos, melhor apetrechados industrial e comercialmente, sobreviverão à cruel selecção natural que a pressão concorrencial externa irá exercer. São, em nossa opinião, aqueles que agora operam para o segmento superior do mercado: os que visitámos apresentam uma excelente relação qualidade/preço. Os restantes, uma de duas: ou emigram, ou sucubem. A taxa de mortalidade será necessariamente muito elevada.

2.4. A deslocalização da produção será assim, mais do que uma necessidade estratégica, um imperativo de sobrevivência. Que nem precisará de ser distante, pois o Japão tem lá ao pé da porta, e em abundância, todos os recursos humanos de que necessita para o ressurgimento da indústria de calçado, mais vocacionada para os segmentos médio e inferior. E recursos materiais e financeiros também não faltam. De modo que não será difícil lograr na Ásia a qualidade e sobretudo o preço, que é nesta altura a sua variável mais crítica, com que hão de voltar a abastecer o mercado doméstico. E economias de especialização, de escala e de gama levá-los-ão por certo a considerar a hipótese de abastecer outros mercados - à semelhança do que fizeram até agora noutros sectores, onde a sua omnipresença deveria inspirar séria reflexão política e motivar enérgica acção diplomática.

2.5. E mais uma vez, o exemplo alemão irá ser seguido de perto pelos industriais japoneses.

### 3. Canais de distribuição

Na frente comercial, a atitude será de esperar e ver, não sem antes se irem acautelando algumas posições. O crescente número de importações fora do contingente pautal é disso já um sinal claro. Tudo se jogará então na teia de interesses e na relação de forças que equilibra o mercado japonês. Nuns casos, prevalecerão os interesses daqueles produtores nipónicos que estiverem em condições de definir e implementar as políticas comerciais das unidades de distribuição. Noutros assistir-se-á a velhos ajustes de contas intrasectoriais. Por mero jogo de interesses ou por força da inexorável dialéctica negocial, há conflitos intestinos nas esferas da produção e da distribuição. Em autarcia, clima de que o sector gozou na maior parte deste século, esses conflitos saldaram-se sempre pela vitória do mais forte. Forte economicamente, pela dimensão ou estrutura do mercado, e/ou forte financeiramente por suficiência endógena ou exógena. Em economia aberta, porém, o quadro negocial alarga-se, altera-se, e os vencidos de ontem podem buscar hoje noutras fontes de aprovisionamento condições mais favoráveis do que as que internamente sempre lhes foram negadas pelas forças dominantes.

É pelas brechas daí naturalmente resultantes que se poderá e deverá primeiro tentar entrar. Como já ensinava Sun Tzu 500 anos antes de Cristo: *“Se o inimigo deixa uma porta aberta, precipitemo-nos por ela”*.

#### 4. Conclusão

Em suma, cremos que o mercado japonês do calçado contém em si mesmo, e não obstante o clima recessivo que por lá se vive, o fermento de interessantes oportunidades comerciais. Possam elas suscitar o interesse dos industriais portugueses, fazendo-os passar de meros figurantes a actores principais do mercado.



## CAPÍTULO VII - ANÁLISE ESTRATÉGICA

*"É uma grande vantagem nos negócios da vida saber tomar a ofensiva. O homem atacado transige sempre"*

Benjamin Constant (1767-1830), Publicista francês

### Secção I - Situação

#### 1. Introdução

O nosso sector do calçado dispõe de alguns tecnopolos razoavelmente dimensionados e apetrechados - S. João da Madeira, Santa Maria da Feira, Vila Nova de Gaia, Felgueiras, Guimarães, Benedita.

As unidades industriais têm de um modo geral como pontos fortes as áreas da produção e do pessoal e apresentam vulnerabilidades sobretudo nas áreas administrativa, financeira e comercial.

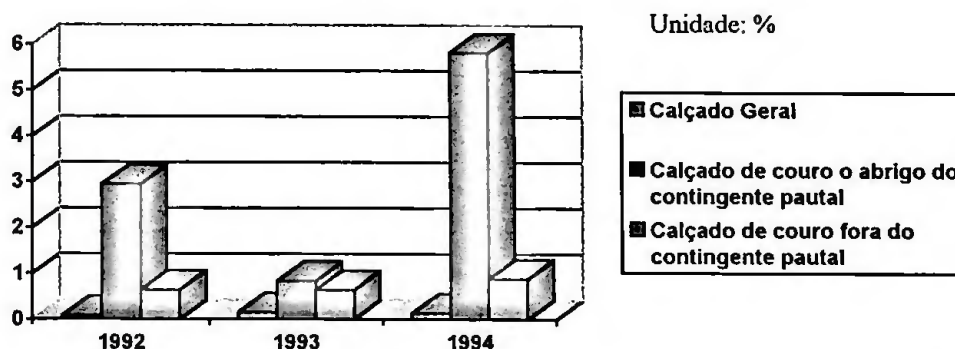
#### 2. Quotas de mercado

##### 2.1. Absolutas

Na figura 68 pode observar-se a evolução desta variável de 1992 a 1994, no que respeita aos mercados total e de couro, este dentro e fora do contingente pautal.

Figura 68

#### Quotas absolutas de Portugal



Fonte: ICEP/Tóquio

As quotas de mercado de couro têm crescido a bom ritmo e no mercado total verificou-se um decréscimo de 7% de 1993 para 1994.

#### 2.2. Relativas

##### 2.2.1. Países europeus

Nas figuras 69, 70 e 71 evidencia-se a proporção de calçado português exportado em relação ao italiano, espanhol e francês.

Figura 69

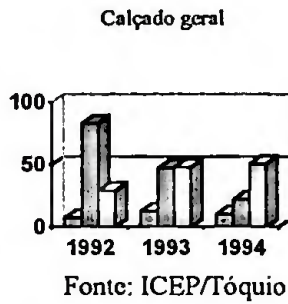


Figura 70

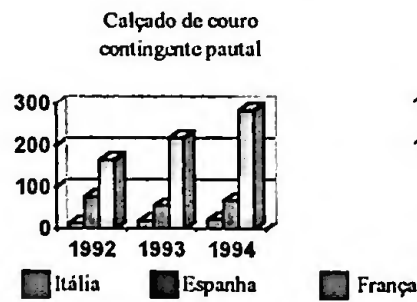
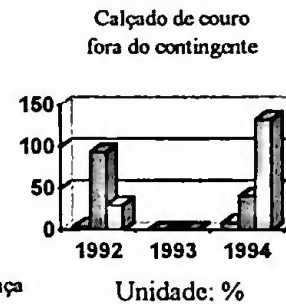


Figura 71



A Itália é de facto um concorrente temível, temos estado a perder para a Espanha, com uma recuperação assinalável em 1994 no que respeita ao calçado de couro ao abrigo do contingente pautal, e batemos claramente a França nos três últimos anos.

### 2.2.2. Concorrência-preço

Este tipo de concorrência só se enfrenta no calçado de couro:

Figura 72

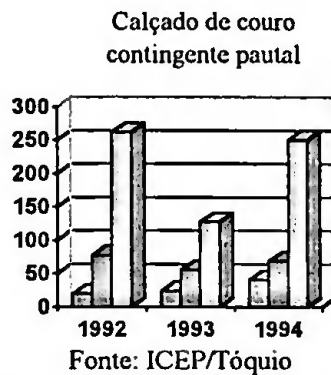
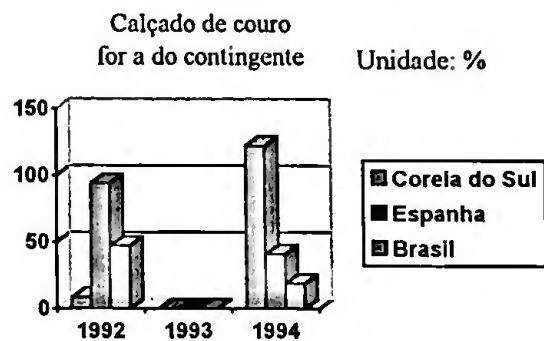


Figura 73



Estamos a conquistar mercado à Coreia do Sul e à Espanha, os nossos principais concorrentes em matéria de preços.

### 3. Conclusão

Em termos de balanço final, pode pacificamente afirmar-se que a indústria tem mostrado algum dinamismo na conquista e manutenção de novos mercados, tendo outrossim revelado muita determinação e empenho na defesa e consolidação da sua base doméstica.

E é por ter demonstrado essa razoável capacidade para gerir as ameaças e aproveitar as oportunidades internas e ainda para enfrentar a concorrência externa, que a indústria portuguesa é hoje respeitada no mercado global.

### Secção II - Concorrência

#### 1. Japonesa

O seu perfil já ficou anteriormente traçado. Não dispõe de criação autónoma e a qualidade, mau grado a reconhecida habilidade manual japonesa, ainda não atingiu a puberdade industrial. Um nível mais elevado de qualificação da mão-de-obra, admitido de resto pelos

agentes económicos a quem exibi as amostras de que fui portador, de par com com valores salariais significativamente mais baixos numa indústria de mão-de-obra intensiva, são a meu ver as principais vantagens comparativas da nossa indústria de calçado.

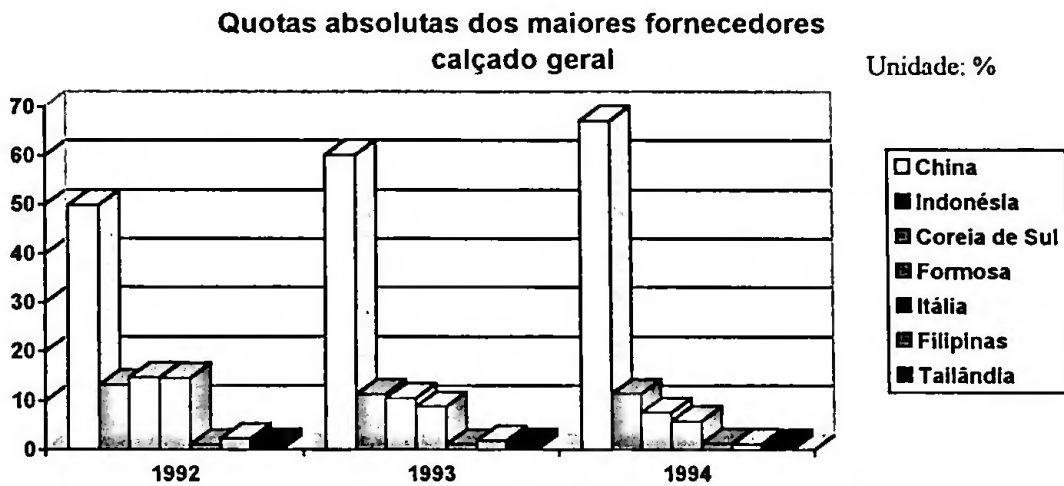
2. Não-japonesa

2.1. Quotas de mercado absolutas

2.1.1. Mercado total

Observem-se na figura 74 as quotas de mercado dos principais países exportadores de calçado para o Japão:

Figura 74



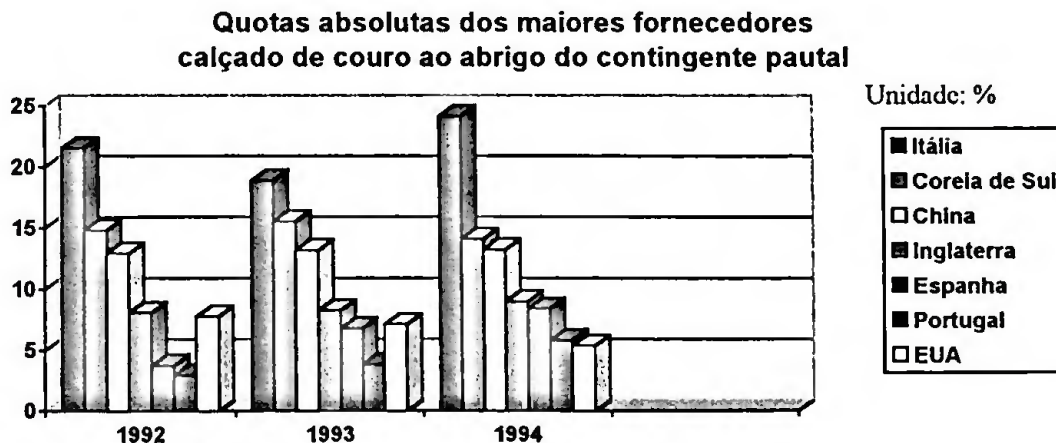
Fonte: ICEP/Tóquio

Em conjunto estes sete países detêm mais de 95% do mercado total japonês. China e Itália continuam a aumentar as suas quotas, em detrimento dos restantes.

2.1.2. Calçado de couro, ao abrigo do contingente pautal

A figura 75 evidencia os países detentores das maiores fatias do mercado do couro. A Itália lidera, ocupando Portugal a sexta posição, atrás da Espanha e à frente dos EUA:

Figura 75



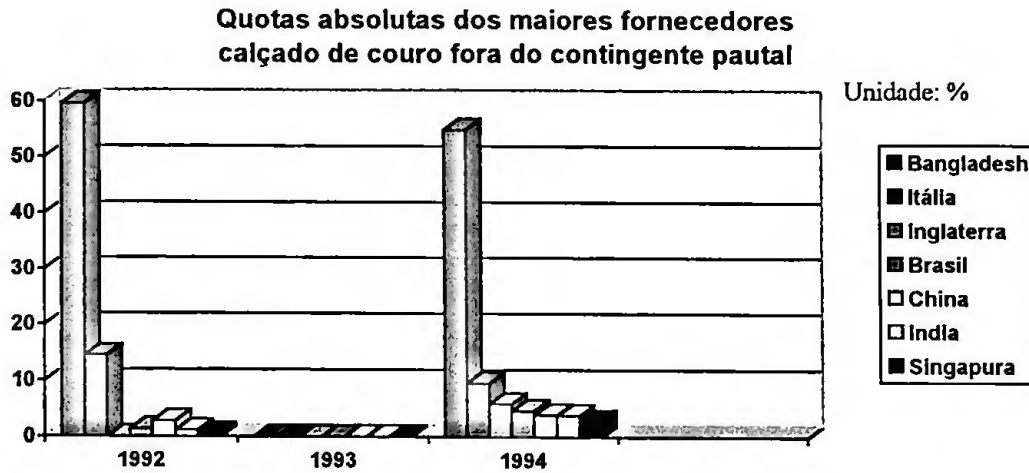
Fonte: ICEP/Tóquio

Estes países detêm mais de 80% do mercado. A Coreia do Sul e os EUA estão a perder quota, os restantes a aumentá-la.

2.1.3. Calçado de couro, fora do contingente pautal

A figura 76 mostra onde o Japão se abastece quando os contingentes de importação autorizados são insuficientes:

Figura 76



Fonte: ICEP/Tóquio

Absorvem mais de 85% das encomendas, liderando o Bangladesh seguido a longa distância pela Itália.

2.2. Características gerais

2.2.1. Começamos pela Europeia, a mais próxima e também a mais importante. Apresenta em regra melhores condições de utilização dos factores produtivos, sobretudo nos domínios da concepção e da produtividade do trabalho, e dispõe de melhores estruturas financeiras, o que lhe confere maior potencial comercial ofensivo. Os seus objectivos e estratégias movem-se num quadro de coerência interna, com forte aposta na sua identificação histórica, cultural e civilizacional. Revela, contudo, fraca capacidade de crescimento, alguma dificuldade de adaptação à mudança, excesso de capacidade instalada e, nalguns casos, remotas possibilidades de permanecer no negócio.

2.2.2. Da norte-americana são conhecidos os 2.826.252 pares que em 1994 colocou no Japão, 40,7% de aumento em relação ao primeiro semestre do ano anterior, a um preço médio de ¥ 2.771, um valor que decresceu 14,1% em relação ao mesmo período. Sabe-se ainda que trabalham predominantemente com o “*Fashionable Casual Shoe*”, o prático da moda, que no Japão mostra uma crescente tendência de consumo.

2.2.3. Da restante, bom, da restante, asiática, indiana, australiana e sul-americana, é bem sabido que não prima pela qualidade, produz chapatos de duvidosa qualidade, mas que

vendem. A preços médios que vão dos ¥ 30 (repito, trinta yenes!) da Coreia do Norte, passam pelos ¥ 301 da Indonésia e ¥ 1.615 da Índia, até atingirem os ¥ 2.954 na Austrália, os ¥ 2.152 no Brasil e, pasme-se, ¥ 3.922 do México.

### Secção III - Segmentos-alvo

#### 1. Níveis de preços

##### 1.1. Preço EXW abaixo dos ¥ 2.000/par

Ocupado actualmente pelos asiáticos, não deveria constituir a primeira prioridade dos exportadores nacionais. Enfrentam aqui uma concorrência que é a expressão pungente de um *dumping* social miserabilista, e que por praticar gestão à vista é pouco respeitadora das regras comerciais. Ademais, que lustre ou prestígio pode trazer à Causa Industrial Portuguesa a competição com gente que, só por pagar salários 2/3 contos mês, por 60 horas semanais de trabalho, 12 meses anos por ano, sem constrangimentos de protecção ambiental, apenas se apresenta munida nos mercados mundiais de competitividade-preço? A Balança de Pagamentos, por outro lado, também pouco beneficiaria.

##### 1.2. Preço EXW entre ¥ 2.000 e ¥ 4.500/par

É para aqui que deveriam convergir primariamente os esforços dos industriais portugueses. É o que apresenta maior potencial de crescimento e onde a concorrência, embora numerosa, é de qualidade e respeitadora das regras. Todos desfrutam de credibilidade, conhecem as suas próprias fraquezas, são realistas sobre o mercado e a sua posição nele, conhecem bem os seus custos e não fazem guerrilhas, aceitando a sua lucratividade actual. É estimulante.

##### 1.3. Preço EXW acima dos ¥ 4.000/par

Temos unidades portuguesas com produto e preço adequados para este mercado, que também é disputado por boa e sã concorrência, com horizontes de longo prazo, o que aumenta a motivação. O grande problema é a origem. Fosse o nosso calçado timbrado "*Made in Italy*" e o domínio do mercado seria nosso. O que porém não tem sido impeditivo de algumas vendas significativas, sobretudo de calçado masculino.

#### 2. Classes etárias

Considerar prioritariamente a faixa endinheirada dos 20-30. É essa juventude que dita actualmente a moda japonesa, tornando-se necessário analisar de perto o seu comportamento, as suas atitudes, motivações e aspirações. São eles ainda que asseguram o futuro do mercado.

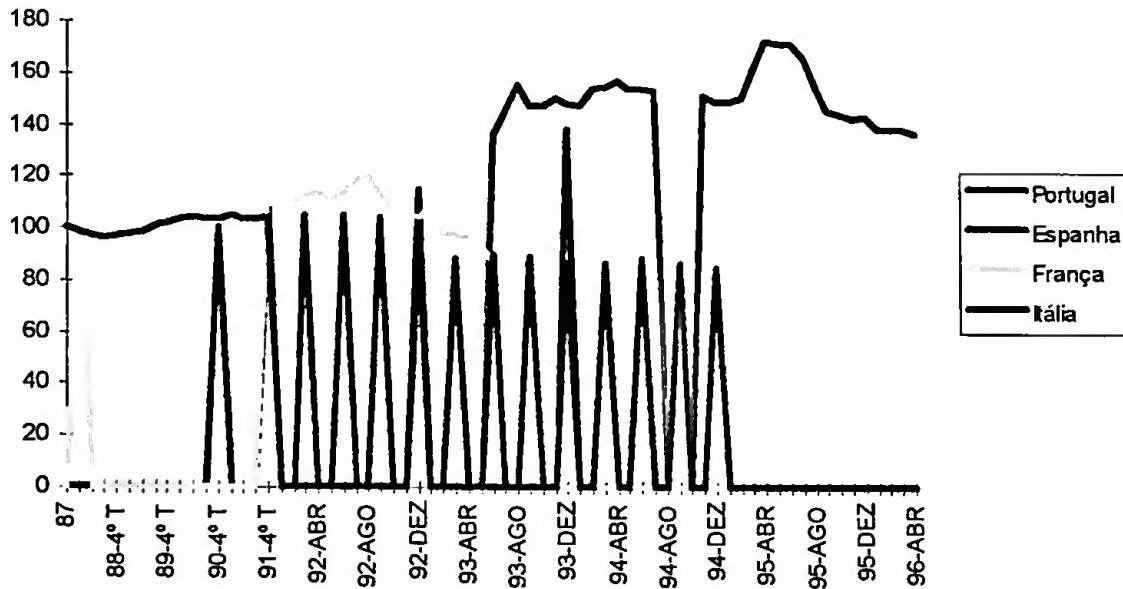
### Secção IV - Conclusões

1. Em súpula, cremos que a indústria nacional possui alguns eixos de competitividade no quadro geral do aprovisionamento do mercado japonês.

2. A produtividade, não sendo brilhante, também não é tão má como alguns a pintam. Tem muito a ver com a qualidade do produto final. A pressa sempre foi inimiga da perfeição.
3. Quanto à qualidade, tivemos oportunidade de proceder à comparação das amostras que levámos com calçado doméstico e importado doutras origens que não a portuguesa. A opinião foi unânime: em termos da qualidade dos materiais utilizados, da perfeição da montagem e do esmero do acabamento, o nossos sapatos primaram, e afirmamo-lo com algum orgulho. Dir-se-á que amostra é amostra, o pior vem depois. Neste caso, não. A observação de milhares de pares de sapatos, botas, e malas de mão nos escaparates nipónicos fez-nos concluir que a qualidade do calçado português pede meças a qualquer outra.
4. Quanto à gestão do nosso sector do calçado, alguns políticos mal informados, académicos distraídos e sindicalistas frustrados tendem a traçar um perfil do empresário português em que se destaca a falta de visão estratégica e a incapacidade de manobra táctica, de mistura com um défice de aptidão nos domínios organizacional, técnico e tecnológico. É verdade nalgumas observações particulares; falso e até injurioso, porém, quando alargado a uma classe. As pechas apontadas quando efectivamente existem não são apanágio da classe empresarial portuguesa. Existem um pouco por todo o lado e em todas as profissões - da Europa ao Japão, da China à Austrália, dos EUA à Federação Russa. De modo que a gestão da nossa indústria do calçado se pode considerar neste particular pelo menos tão competitiva como as demais. É capaz de vencer tudo, excepto a burocracia portuguesa.
5. Alguma tecnologia que equipa as fábricas portuguesas é mais moderna do que a que vimos no Japão. Refiro-me sobretudo a Sistemas CAD/CAM e máquinas de moldar contrafortes e de montar bicos. Certas operações industriais nipónicas ainda não atingiram o pleno "*state-of-the-art*".
6. A relação qualidade/preço da generalidade do nosso calçado está adequada às exigências estético-funcionais do mercado Japonês.

7. Observe-se por fim a evolução dos índices da variação do iene em relação às PTE, ESP, FRF e ITL:

Figura 77



Fontes: Banco de Portugal, Banco de Espanha, Banco de França e Banco de Itália.

O PTE desvalorizou-se acentuadamente em relação ao iene entre Agosto de 1993 e Agosto de 1994, mantendo-se sensivelmente ao mesmo nível desde então. A ESP depreciou-se mais pronunciadamente do que o PTE entre Abril e Agosto de 1995, e desde aí seguem pela vida lado a lado, como diz a cantiga. A ITL apresenta um comportamento cambial mais regular, com uma ligeira valorização nos últimos anos. E o mesmo se tem passado com o FRF.

A manterem-se as actuais tendências, crê-se que também não será por aqui que a competitividade do nosso sector do calçado será afectada.

CAPÍTULO VIII - FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

*"Os métodos são as verdadeiras riquezas"*

Friedrich Nietzsche (1884-1900), Filósofo alemão

Secção I - Introdução

Existe um conjunto específico de factores que têm influência determinante na penetração do mercado japonês. São a chave do êxito e a sua inobservância redundará mais cedo ou mais tarde em estrondoso e penoso fiasco comercial.

Secção II - Os mais decisivos:

1. Conhecimento do mercado: Sentir e satisfazer as necessidades dos consumidores e estar muito atento às acções da concorrência.

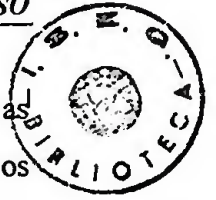
2. Capacidade financeira: É essencial a manutenção de custos baixos, com possibilidades de investimento nas áreas comercial e da comunicação.

3. Aptidão tecnológica e produtiva: Os importadores japoneses esperam dos seus fornecedores:

- Produtos cada vez mais diferenciados, estético-funcionalmente conseguidos, de elevada qualidade de montagem e acabamento;
- Flexibilidade e adaptação da produção às pequenas encomendas de uma grande variedade de produtos. No limite, apreciam mesmo essa praga industrial que dá pelo nome de *Fabrico por Medida*, de apenas um par;
- Entregas dentro dos prazos estabelecidos;
- Prontidão no tratamento das reclamações;
- Relativamente aos formeiros, houve quem nos garantisse que deviam ser específicos dada a morfologia dos pés ser diferente e o andar dos japoneses também divergir dos ocidentais: estes formariam um ângulo com vértice nos calcanhares, aqueles nas pontas dos pés. Houve também quem nos assegurasse que as formas europeias se adaptam perfeitamente aos pés nipónicos. Uma vez que estamos em presença da variável mais crítica do negócio, o facto de se poder avançar com formeiros próprios não dispensa que localmente se proceda à sua avaliação funcional. Fica desde já uma advertência: foi-nos pedido ¥ 30.000 por um par de formas japonesas.

4. Implantação e oferta comercial:

- Entrar no mercado japonês pela mão das cadeias de distribuição mais extensas e prestigiadas será meio caminho andado;



- Por outro lado, o calçado deve ser coordenado, nas cores e materiais utilizados, com as colecções de pronto-a-vestir dos costureiros europeus mais conhecidos, sobretudo os franceses e italianos;
- Apresentar e manter uma correcta relação qualidade/preço é outra das condições indispensáveis;
- Finalmente, prazos de pagamento superiores a 60 dias são altamente apreciados.

#### 5. Qualidade da imagem:

Torna-se também necessário dispôr de boa imagem junto dos consumidores, distribuidores e prescritores. É fundamental que se promovam acções que projectem internacionalmente Portugal e os seus produtos. A Espanha conseguiu-o através dos Jogos Olímpicos de Barcelona e da Exposição Universal de Sevilha. Por cá, espera-se que a EXPO 98 concorra eficazmente para esse fim.

CAPÍTULO IX - OPÇÕES ESTRATÉGICAS

*"É mais importante fazer a coisa que deve ser feita do que fazer as coisas como devem ser feitas"*

Peter Drucker, Economista austríaco contemporâneo

Secção I - Carteira de Produtos

As empresas que trabalham com diferentes categorias de produtos devem seleccionar criteriosamente a gama que mais possibilidades reúna de satisfazer as necessidades do consumidor japonês.

Dentro da gama, ainda se torna necessário priorizar as linhas de produtos com vista a salvaguardar as chamadas "estrelas" e as "vacas leiteiras".

Por fim, no que respeita aos modelos, remetemos para a Secção VII do capítulo III, onde sintetizámos as preferências observadas dos japoneses na estação Outono/Inverno de 1996, com condições meteorológicas de céu limpo, muito nublado e chuvoso. O *mocassin*, a bota de cano curto, ambos com ou sem aplicação, de salto baixo e em pele preta, com solado misto de borracha e couro, foram na circunstância os modelos mais utilizados.

Secção II - Objectivos estratégicos

1. Introdução

Não se entra em nenhum mercado se não se dispuser de uma qualquer vantagem competitiva ou diferencial, se não se lograr criar algum Valor Acrescentado ao consumidor final. É ele na verdade o supremo juiz da partida.

2. Objectivos gerais

Procurar o crescimento sustentado das vendas anuais e a implantação gradual nas zonas japonesas de maior consumo e poder de compra. A lucratividade e a rentabilidade deverão numa primeira fase ser sacrificadas à consecução plena daqueles objectivos. A notoriedade surgirá depois como corolário natural.

3. Objectivos específicos:

- Apresentação e manutenção de uma boa relação qualidade/preço;
- Aperfeiçoamento contínuo dos produtos quanto a formas, materiais, cores, tamanhos, componentes e embalagens;
- Buscar a diferenciação dos produtos para fomentar a sua memorização e lhe transmitir uma personalidade própria;
- Seguir as tendências da moda europeia;
- Garantir uma conotação sempre positiva.

Secção III - Manobras tácticas

1. A selecção e priorização do segmento-alvo, bem como dos seus eventuais nichos, deve ter em conta as suas características específicas, abordadas no capítulo III.

2. A fórmula de abordagem deverá ser do tipo “*queda de água*”, começando pelas zonas de maior consumo e poder de compra, Tóquio, Yokohama, Osaka e Nagoya, avançar depois para Sapporo, Kobe, Kyoto, Fukwoka, Kawasaki, Hiroshima e Kitayushu e finalmente, quando e onde possível, nas zonas menos povoadas e desenvolvidas, de Chiba a Kurashiki, de Kagoshima a Nagasaki.

3. Quanto às formas de entrada

3.1. Exportação directa

É a modalidade que se recomenda, tendo em conta que é a que mais possibilidades apresenta de reduzir a cadeia de distribuição. Tem a desvantagem de deparar com muitos “filtros” na relação com os consumidores finais, mas é ainda assim a que permite um contacto mais directo com o segmento-alvo, maiores possibilidades de diferenciação e, se for o caso, mais correcta utilização da imagem de marca.

3.2. Contratos de licença

Como as barreiras à entrada são grandes, por razões, como vimos, de índole jurídico-política, que não económica, esta fórmula poderia ser um instrumento de penetração muito eficaz. Requer menor esforço financeiro, apresenta menores riscos de entrada, maior rapidez de abordagem do mercado e remunerações mais certas via *Royalties*. Contudo, o que mais há já no Japão são contratos de transferência de tecnologia e assistência técnica. E, evidentemente, com as euromarcas de sonoridade mais agradável. Ora, marcas portuguesas de projecção mundial há poucas. E no sector do calçado, não obstante alguns esforços bem orientados, ainda não se conhece nenhuma.

3.3. Franchising

Trata-se de uma modalidade que implica uma estrita disciplina de marca/imagem em território bem definido e com serviço standardizado. Pelas razões acima apontadas, apresenta viabilidade muito reduzida, para não dizermos nula.

3.4. Estabelecimento de filiais comerciais

Este seria sem dúvida o método de eleição para operar o mercado nipónico: estar no terreno, definir e implementar as políticas, comunicar com o consumidor final e acomodar as suas reacções, são de facto o meio ideal de estar no negócio. É impossível no Japão? Não, desde que se disponham de verbas que nenhuma empresa portuguesa isolada decerto possui. Um

Consórcio cobrindo todas as faixas do mercado, dotado de forte apoio Governamental, seria decerto a estrutura orgânica mais eficaz.

### 3.5. Trespases

Não é uma prática comum no Japão. Lá as empresas são vistas essencialmente como grupos organizados de pessoas e não como conjuntos de elementos patrimoniais heterogéneos onde o indivíduo é um mero recurso a par de qualquer outro. Como o ser humano não pode ser vendido ou comprado, é comumente percebido que a firma também não o poderá ser. Por outro lado, administração e trabalhadores são olhados como um corpo unificado, pela política de emprego para a vida inteira seguida em todo o Japão, e a venda da firma é assim assimilada a uma espécie de venda da família. Deste modo, os empresários sentem relutância em tais alienações. Os trespases contam-se, pois, pelos dedos de uma mão, e quando tal acontece é porque o negócio se deteriorou de tal modo que a sua reestruturação transcendeu inelutavelmente a capacidade empresarial do trespassante.

### 3.6. “Joint-Ventures”

Uma forma de investimento directo que poderá ser considerada, embora mais comum na indústria, é a “*joint-venture*”. O ideal para a empresa portuguesa seria entrar no capital social de uma unidade de distribuição japonesa, uma vez que assim dispunha de um parceiro comercial bem conhecedor do terreno, e que além disso podia fornecer assessoria em matéria de recrutamento de pessoal, na obtenção de financiamentos, na fiscalidade, na formulação das estratégias de *marketing* e na segurança dos canais de distribuição. A desvantagem é poder eventualmente haver conflitos de política com o parceiro local, em razão de diferentes filosofias e estilos de gestão e da atitude perante os lucros. Encontrar o parceiro ideal será assim a tarefa mais complicada. Se existir, e lhe interessar, vai, com elevada probabilidade, defender a instituição de participações sociais recíprocas. E a empresa nacional vai concertiza ter de lhe abrir as portas do seu Capital Social.

## 4. Conclusões

Ficaram assim apontados os caminhos em meu entender mais convenientes para a penetração no mercado japonês. Fazer calçado, e bem, sabe a nossa indústria. O que se torna agora necessário é colocá-lo lá. O que significa que o passo estratégico a dar é em direcção ao comércio, nanja à indústria nipónica. E passa pelo comércio porque é justamente nessa frente que se equacionam e decidem todos os interesses em presença - dos consumidores, dos distribuidores, dos produtores. Só que, goste-se ou não de alguns estilos de comerciar, o árbitro deste jogo é o comerciante. Trata-se de um jogo viciado, na óptica de produtores e consumidores? Evidentemente que não. Alguém tem sempre, numa relação social, de traçar o

vector resultante, neste caso não entre forças antagónicas mas sobre interesses pontualmente divergentes. E esse alguém, neste particular, é o comerciante. E temos que aceitar com serenidade a situação, porquanto de um fenómeno natural se trata. Na sua peculiar função distributiva, cumpre-lhe promover, no circunstancialismo negocial anteriormente referido, o máximo de satisfação ao consumidor e o mínimo de perturbação industrial ao produtor. Todavia, não se deve esperar de tal árbitro, com costela japonesa e carregado de patriotismo, uma imparcialidade exemplar. A “*federação internacional*” permite, no entanto, que se designe um árbitro que puxe pelos nossos interesses. Tal “*ponta de lança*” tem necessariamente um preço muito elevado neste mercado. Apoio financeiro governamental muito selectivo, que congregasse as empresas do sector mais vocacionadas para a exportação, seria a meu ver a gazua mais eficaz.

CAPÍTULO X - DOCTRINA

*“Quando a superioridade absoluta não é possível, há que juntar forças para obter a superioridade relativa no grau decisivo”*

K. Von Clausewitz (1780-1831), director da Academia Militar de Berlim

Secção I - Princípios

É fundamental, antes de mais, identificar o calçado nacional como calçado europeu, para que seja sempre este o universo de referência dos consumidores japoneses.

Em matéria de diferenciação, uma tarefa dia a dia mais difícil, cuidar para que o acabamento seja cada vez mais esmerado. A nossa principal concorrência - espanhola, francesa e italiana - deixa neste particular muito a desejar.

O posicionamento do nosso calçado, qualquer que seja o segmento a que se destina, deve ser o mesmo em todos os mercados que a empresa já frequenta, pois só assim se permitirá ao consumidor japonês, que como se sabe viaja muito, situá-lo no universo da oferta e distingui-lo do restante. Nunca é de mais recordar, com o Prof. Keegan (*op.cit.*), que um bom posicionamento deve ser simples, fundado apenas sobre um pequeno número de características funcionais ou simbólicas, pertinente, para corresponder às expectativas mais importantes dos consumidores, credível, para não apresentar contradição com as características do calçado, e na medida do possível original em relação à concorrência. A busca de um espaço vago de mercado, expectativas dos consumidores ainda não satisfeitas, é a este respeito uma tarefa em que se deve porfiar.

Outra regra importante a observar é a da consistência do posicionamento. Alterá-lo de ano para ano, de estação para estação, é suicídio comercial.

Finalmente, partir para o mercado japonês com uma estratégia de longo prazo. A cultura comercial nipónica, reflexo da filosofia de vida prevalente, privilegia sobretudo a relação, e esta alicerçada em sólida confiança. Confiança, como é sabido, que leva o seu tempo a amadurecer.

Secção II - Marketing-Mix

1. Produto

Não se torna necessário conceber modelos especificamente para o mercado japonês. Basta utilizar para o efeito as colecções desenvolvidas para o mercado nacional. Mas não se pense que a prática de copiar ou imitar, por ser a que menores custos tem, resulta. Ir às feiras espanholas, francesas, italianas ou alemãs, comprar os modelos aqui e ali e depois reproduzi-los e apresentá-los como se de criação própria se tratasse - é método a que a posteridade não

tecerá grinaldas e a actualidade não compensará. Ademais, é aquilo que os japoneses também fazem e se há algo em que eles são mestres é na arte de copiar. Inovar e diferenciar são, pois, as palavras de ordem. Como? Contratando um estilista competente, apontando-lhe os parâmetros do mercado-alvo, definindo-lhe os requisitos técnico-funcionais do produto e assegurando por fim a exclusividade das suas criações. Não esquecer que a tendência é para a descida do clássico, em pele de caprino, e subida do prático, em peles de vaca/vitela.

## 2. Preço

No Japão, o preço EXW é fixado do seguinte modo: observa-se a que preço o produto consegue ser vendido ao consumidor final, anda-se com o multiplicador para trás, encontra-se o preço no produtor. Ao produtor só resta acomodar-se àquele preço de mercado. É assim que a bola bate, sendo inútil regatear. O grossista quer desconto comercial, o retalhista desconto financeiro para formas imediatas de pagamento.

## 3. Comunicação

O calçado português não se vende por si próprio. O consumidor japonês terá de ser previamente informado, primeiro da sua disponibilidade no mercado, depois do valor acrescentado que lhe proporciona. É a missão deste instrumento comercial. Para informar, porém, torna-se necessário comunicar com o consumidor potencial, e para comunicar dispor-se de uma linguagem. Qualquer linguagem não é mais do que um conjunto de códigos de comunicação, a que emissor e receptor têm de atribuir a mesma significação. É que só assim a mensagem será percebida pelos seus destinatários. Homogeneidade étnica e políticas ultranacionalistas conferiram à população japonesa características sociais e culturais muito *sui-generis*, onde não é fácil sequer fazer passar uma mera informação comercial. São tantas as interferências e tão dissimulados os filtros que mesmo o mais experimentado estratega de comunicação corre o sério risco de resvalar na couraça de indiferença do consumidor nipónico, metralhado quotidianamente com miríades de mensagens publicitárias. A maior despesa mundial de publicidade *per capita* ocorre no Japão, e este é o melhor indicador da importância de comunicação neste mercado. Comunicação que se quer comedida, clara, credível, coerente, adequada aos alvos e objectivos publicitários - séria mas atraente, com muito humor e ainda maior convicção. É mais barata do que nos EUA onde, segundo os Prof. Beckman, Boone e Kurtz (*Le Marketing, Réalité Contemporaine*, 1980), em cada dois USD gastos em comunicação, um era mal gasto. Crê-se que embora cara, muito cara, a solução que recomendo, o melhor neste domínio será ainda a contratação de uma agência local. Conhecem melhor o meio e as formas de comunicação mais eficazes para cada segmento-alvo.

#### 4. Distribuição

O ideal seria um circuito produtor - retalhista - consumidor. É o mais curto, o que menos encarece o produto no consumidor final. Considerando o método japonês de fixação dos preços à produção, a margem do produtor nacional poderia ser assim aumentada. Todavia, a atomização do comércio nipónico e o facto do retalhista estar muitas vezes integrado numa rede de distribuição, que muito embora se saiba onde termina, nunca se sabe onde se inicia, levam a que se encare este circuito com muitas reservas. Por outro lado, as quantidades vendidas nunca atingiriam montantes expressivos e as cobranças constituiriam por certo o seu principal calcanhar de Aquiles. Além de ser o mais trabalhoso.

De modo que, tudo considerado, o melhor será ainda obter a colaboração de um grossista importador adequado que dê garantias de operar bem o mercado, não subalternizando as colecções nacionais às dos concorrentes com que eventualmente também mantenham relações comerciais. Aumentam-se as quantidades, melhoram-se as cobranças. Falamos, evidentemente, da exportação directa, a modalidade de entrada no mercado que se nos afigura, por razões sobretudo de dimensão, como a mais consentânea com a realidade empresarial portuguesa.

#### Secção III - Técnicas de negociação nipónicas

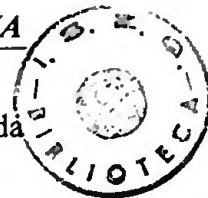
##### 1. Intrajaponeses

1.1. No quadro que se segue faz-se a comparação entre o aparelho judicial nipónico e o seu congénere americano, britânico, alemão e francês. Para se ver como a palavra é a regra, o contrato uma excepção e o litígio quase um opróbrio social.

Quadro 8

Agentes Países	Advogados		Juizes		Ministério Público	
	TOTAL	por cada 100.000 pessoas	TOTAL	por cada 100.000 pessoas	TOTAL	por cada 100.000 pessoas
Japão	13.200	11	2.800	2	2.100	2
EUA	655.000	279	27.800	12	23.000	10
Reino Unido	64.100	114	28.200	50	-	-
Alemanha Ocidental	47.300	77	17.000	28	3.650	6
França	15.800	29	4.350	8	1.450	3

Fonte: R. M. March (1990), *The Japanese Negotiator, Subtlety Beyond Western Logic*



São números de 1986, é certo, mas uma publicação da JETRO refere que em 1994 ainda havia tantos Advogados só em Chicago como em todo arquipélago japonês.

É o reflexo de uma cultura negocial muito peculiar. E a verdade é que entre eles próprios os japoneses não gostam da negociação, no sentido ocidental do termo. Carrega uma desagradável conotação de confrontação, que segundo a sua filosofia de vida deve ser evitada sempre que possível.

De resto, também não sentem grande necessidade de negociar. Na densa teia de participações sociais que caracteriza o tecido empresarial nipónico, directas e indirectas, recíprocas e de grupo, paritário ou de domínio total - a optimização afere-se pelo vector final e as perdas de uma operação menor podem perfeitamente ser os ganhos de uma outra maior. Desde que evidentemente o saldo global resultante seja positivo e crescente.

1.2 Segundo R. M. March (*The Japanese Negotiator, Subtlety Beyond Western Logic, 1990*), como traços gerais da psicologia do japonês na negociação doméstica podem ser apontados os seguintes:

1.2.1. Usam a paciência como sistema e a perseverança como método;

1.2.2. Prestam assistência ao cliente para lá da mera relação comercial. Como exemplo a este respeito, cita-se o caso daquele supervisor de vendas numa grande empresa que após o serviço ia sempre ajudar qualquer merceeiro quando chegava a ocasião de remodelar a sua loja. Interrogado, respondeu "*É só nestas situações que eu posso cultivar uma relação natural com os meus clientes. Se a relação é frouxa, perdem-se nestes momentos. Assim posso ouvir o que realmente pensam sobre o negócio*";

1.2.3. Coloca-se a relação pessoal acima de tudo;

1.2.4. A referência do nome do produto que se quer vender soa como sacrilégio comercial;

1.2.5. Em situações de crise põem em prática a estratégia chamada de *Naniwabushi*, do nome de uma popular balada do período *Edo* (1600 - 1868), e que de resto também por cá se utiliza, conhecida por "*música*" ou "*choradinho*". Artificiosa, premeditada, calculada - no Japão funciona. Começa-se por historiar os antecedentes e o crédito de confiança de que se desfrutava, seguindo-se uma dramática narrativa da crise, a sua génese e desenvolvimento, e concluindo-se com um angustiado apelo de clemência, marchetado com as terríveis consequências de uma eventual recusa. A encenação *Naniwabushi* pode revestir a forma de melodrama, com a presença silenciosa da mulher e dos filhos famintos chorando à ilharga ou em simulação de proximidade suicidiária, por pistola, punhal ou frasco de veneno. Quanto mais trágica e comovente for a história, mais fácil se torna para o ouvinte japonês esquecer o contrato ou o simples compromisso. Porque se em tais circunstâncias não se comovesse e

empenhasse na busca de uma solução assim *humana*, seria socialmente condenado como sendo coração-frio ou mesmo mercenário.

1.2.6. *Nemawashi* é outra prática negocial comum, que consiste numa sondagem preliminar e informal sobre um projecto ou curso de acção a ser desenvolvido antes de uma proposta formal ser apresentada.

1.2.7. Ofertas e lembranças são também rotineiras nos actos negociais nipónicos. Os japoneses têm um sentido profundo das dívidas de gratidão.

1.2.8. Aconselhar também é usual. As relações humanas japonesas são muitas vezes marcadas pela poderosa ligação “*sampai-kohai*” (sénior-júnior). Os seniores aconselham geralmente os juniores, e os jovens tratam-nos mais cerimoniosamente que no Ocidente.

1.2.9. No Japão, a ameaça de ostracismo, isto é, a cessação do contacto e da comunicação com alguém, ou a sua exclusão do grupo de apoio primário, é provalvemente a técnica-chave do controlo e influência sociais. Influências remotas do estratega militar Sun Tzu, muito divulgado no Japão. Na sua *Arte da Guerra*, podem ler-se os seguintes importantes axiomas: “*Derrotar o inimigo psicologicamente é a estratégia superior. Derrotá-lo militarmente é a estratégia inferior*” e “*Os caminhos do guerreiro são feitos de surpresas desagradáveis. A chave para o sucesso é tirar proveito do teu poder para fazer o inesperado quando se torna visível não estares preparado*”. O ostracismo comercial é na prática uma condenação à mudança de profissão.

1.2.10. No Japão, humildade, discrição e despretensão são virtudes sociais quotidianamente cultivadas.

## 2. Estratégias típicas internacionais

Ainda segundo o mesmo Autor (*op.cit.*), podem tipificar-se as seguintes estratégias negociais internacionais nipónicas:

### 2.1. Estratégias normativas

Exprimem padrões comportamentais que estão de acordo com as normas ou regras da sociedade japonesa. Integram a ética comercial e a sua violação, distorção ou negação pode constituir-se na mais simples fonte de problemas da negociação. Os seus contornos tácticos são os seguintes:

2.1.1. Polidez, educação, boas maneiras - O japonês dá grande ênfase ao comportamento individual, procurando ser hospitaleiro, cortês e atencioso com o estrangeiro em geral e os mais idosos ou graduados em particular. Em Roma, procuram ser Romanos. Porque tal funciona como um seguro contra erros e incompreensões.

2.1.2. Cooperação mútua e compromisso - Em japonês *gojo gojo*, estas atitudes são uma virtude. A expressão indica a maneira unicamente japonesa de resolver problemas via boa-vontade, confiança mútua e a consecução de posições mutuamente aceitáveis, através de finos ajustamentos dos objectivos de cada parte.

2.1.3. Obrigação e generosidade - Existe uma variedade de obrigações entre os Japoneses: para com a sociedade (*gimu*), para com os pais e os mais idosos (*giri*). Mas para o negociante japonês o mais importante é ainda a obrigação que decorre dos favores comerciais recebidos, que ele, mais cedo ou mais tarde, se sente obrigado a retribuir.

2.1.4. Apelos por alteração das circunstâncias - *Nanivashi*, já atrás referida, é pensada por muitos japoneses como o estilo de negociação tipicamente japonês. Mesmo a mais respeitável personalidade do Japão, da Política à Cultura, da Economia às Finanças, pode não ser capaz de honrar um compromisso se as suas circunstâncias se deteriorarem.

2.1.5. Correção e Prioridades - Servem essencialmente para manter a coesão da equipe comercial e congregar o apoio público. Tal sentido da correção é apoiado pela convicção largamente espalhada que os japoneses são, como uma raça, pessoas decentes, honradas e inocentes. O japonês sinceramente acredita que pertence a uma sociedade moral e que ele próprio está acima de qualquer suspeita. Palavras ou acções que insinuem o contrário são a via mais curta para pôr termo a uma relação.

2.1.6. Persistência - Uma das virtudes japonesas na negociação consiste na contínua reiteração da mesma oferta, com poucas ou nenhuma variação.

2.1.7. Fornecedor é subalterno do cliente - Entre os japoneses esta diferença de estatuto é evidenciada pelo temor reverencial e a linguagem honorífica do vendedor. Daí que o cliente japonês prefira esperar pela primeira oferta, particularmente quando é a outra parte que vai ao seu encontro. Deve-se ir preparado para responder a todas as questões acerca de perspectivas de mercado, concorrência, manufactura do produto e a sua utilidade funcional.

## 2.2. Estratégias racionais

São as prosseguidas com o objectivo de conseguir resultados pragmáticos ou promover maior eficiência na comunicação e negociação. As mais comuns são:

2.2.1. Organização do grupo - As equipes negociais nipónicas são mais consistentes e coesas do que as ocidentais. Treinam previamente, desenvolvendo um notável espírito de grupo e confiança nas suas próprias capacidades. Partem para a negociação com um conjunto bem preparado de respostas minuciosamente debatidas e depois aprovadas pela administração.

2.2.2. Criação de confiança - A compreensão e confiança mútua são os elementos-chave para os contactos iniciais no Japão.

2.2.3. Utilização da *Amae* - Como a saudade portuguesa, *amae* é uma palavra japonesa que não encontra tradução exacta noutras línguas. Significa “dependência” da boa vontade dos outros, uma vez estabelecida uma relação tipo familiar. *Naniwabushi* radica no *amae*.

2.2.4. Pesquisa de informação - O japonês é esfomeado por informação. Qualquer dado obtido pelos quadros subalternos, mesmo nos contactos informais, é de imediato relatado por escrito aos seus superiores hierárquicos.

2.2.5. Ofertas iniciais - Em regra as ofertas japonesas, nas antípodas da dos Árabes, não são ultrajantes para a outra parte, isto é, situam-se muito próximos do chamado ponto de resistência. Não gostam de ser apreciados como impostores - de despididamente mudarem bruscamente de posição.

2.2.6. Mediação - É importante ser-se apresentado por alguém bem conceituado - um Banco, uma empresa, um cliente ou um fornecedor, do cliente-alvo.

2.2.7. Ocultação do decisor - Este personagem só aparece quando a decisão está iminente. Até lá move-se na sombra, avaliando *pari passu* o progresso das negociações. É o homem do topo que dá a aprovação final, com os jovens subordinados não raro simulando contrariedade por eventuais concessões.

2.2.8. Utilização de concessões - No Japão é hábito o vendedor oferecer um desconto ou bónus ao cliente (chamado “*sabisu*” ou “serviço” em português), quando um acordo é alcançado. Se a parte japonesa pretende obter um acordo e a objecção remanescente da outra parte não é razoável, eles podem não só abrir mão da concessão como outrossim adicionar algo mais para demonstrar amizade e sinceridade,

2.2.9. Actividade de bastidores - O japonês tem uma habilidade especial em abordar questões nas discussões informais que podem ser eventualmente embaraçosas nas reuniões formais. Pedidos de redução de preços e discussão de novas cláusulas podem ser tratados informalmente.

### 2.3. Estratégias assertivas

Reivindicação e agressão não constituem facetas pronunciadas da imagem nacional do japonês, antes dissimulação, paciência e perseverança. Contudo, lá as aparências também iludem.

2.3.1. Intimidação, ameaça velada - Há um padrão de determinação persistente e agressiva que leva o japonês a procurar por todos os meios realizar os seus fins. Factores com o receio de perder a face, a convicção de que eles e a sua posição são correctos e uma combatividade muito masculina focada apenas na vitória estão na sua origem. A este respeito podem chegar a ser rudes, teimosos, inflexíveis.

2.3.2. Interrogatório tático - Embora não seja regra universal entre os japoneses, existem contudo alguns que o praticam. Há quem sustente que tal se deve apenas à sua metodologia de decisão, em que todos os membros da equipe têm de ser convencidos. Existem todavia, outras razões: 1) Pode ser um instrumento para manter uma sensação de controlo; 2) As perguntas podem servir para verificar se as propostas da nossa equipe foram objecto de exame minucioso; 3) As perguntas também podem ser feitas para ganhar tempo ou ocultar falta de conhecimento.

#### 2.4. Estratégias evitativas

De todas as estratégias a que os japoneses lançam mão quando em negociação internacional, ou mesmo em tarefas quotidianas, a de evitamento é a que assume maior diversidade, sendo também a mais subtil e a culturalmente mais confortável. No Japão é virtuoso ser-se como o macaco sábio: não ver, não ouvir, não falar. As mais frequentemente utilizadas são:

2.4.1. Silêncio - “*O Silêncio é de ouro*” e “*a boca é a raiz de todos os problemas*” são apenas dois dos muitos provérbios japoneses que pregam as virtudes do silêncio. Este respeito pelo silêncio no Japão é extensivo ao tempo de resposta a uma pergunta. Ao contrário do ocidente, em que se pode ser considerado deselegante ou matreiro por não se responder prontamente a uma pergunta, no Japão não se é considerado descortês se se disser, por exemplo, “É uma boa pergunta. Havemos de voltar a falar nisso”.

2.4.2. Esperar e ver - Em muitos casos os japoneses não gostam de tomar a iniciativa para não mostrarem o jogo. Medidas dilatórias são manobras táticas desta estratégia.

#### 3. Expressão não-verbal

3.1. A dissimulação está profundamente entranhada na cultura japonesa. Em vez de expressar sentimentos e emoções sem reserva, o japonês filtra-os constantemente, e de tal modo que quando são revelados não são ofensivos nem esteticamente não representativos. Aprendem que a expressão directa das emoções, especialmente através do rosto, é culturalmente atípica e mesmo imprópria. Os japoneses têm um termo - *tatemae* - com que significam tudo o que é definitivamente decidido como permissível, adequado para consumo público em toda a dimensão verbal e não verbal. Na sociedade japonesa, a aparência, a frente ou rosto do indivíduo, é como uma folha em branco que se escreve com a expressão que a circunstância requer. A impassividade é, pois, uma máscara das emoções.

3.2. Eis alguns traços fundamentais da expressão não verbal:

3.2.1. A face - A cultura japonesa requer que os seus nacionais mantenham a face imóvel e impassiva em muitas situações sociais, um exercício de auto-controlo que leva anos de treino a conseguir-se. *Shirankao*, que literalmente significa “face ignorante”, é o último estágio de

aprendizagem desta atitude, já na última fase da adolescência. Outra cara muito comumente utilizada é a de surpresa, sob a forma de lisonja. É a mesma expressão ocidental, mas frequentemente mais exagerada, não raro com uma carga melodramática.

3.2.2. Os olhos - Tradicionalmente é considerado desrespeitoso e mesmo perigoso olhar outra pessoa nos olhos, especialmente se é mais idosa. O japonês fecha frequentemente os olhos mesmo em situações que seriam olhadas por outros povos como descortesias. A sua especialidade é a visão periférica, olhando pelo canto do olho para aquilo que lhes é interessante.

3.2.3. A boca - Abrir a boca é algo que se deve evitar na etiqueta japonesa. Mesmo ao nível da linguagem, é possível falar japonês com a boca virtualmente fechada. As senhoras cobrem a boca com as mãos para esconder uma risada ou risinhos súbitos e imoderados.

3.2.4. As mãos - Todo o japonês aprende a usar as suas mãos e dedos de maneira dúctil e hábil. Contudo as mãos são fracos instrumentos para exprimirmos sentimentos e emoções, a menos que lidas conjuntamente com outras linguagens gestuais. São geralmente utilizadas para movimentos rápidos e aleatórios, ou para mostrar desconforto pessoal e alguns aspectos da sua recôndita personalidade.

3.2.5. Movimento e postura - Japoneses e ocidentais diferem substancialmente na postura. No Japão o equilíbrio e controlo estão centrados sobretudo na nádega e nos músculos superiores da coxa, com o peso distribuído uniformemente sobre as pernas. Os ocidentais equilibram-se mais sobre a planta dos pés. Quando postos sob qualquer ameaça iminente os ocidentais encaram-na desafiadoramente. O japonês, ao invés, procura evitar e não olhar.

3.2.6. Sincronia de grupo - Quando dois ou mais japoneses caminham juntos, marcham sempre de passo certo, com a mesma passada, e a mesma inclinação do corpo. Numa discussão os acenos de cabeça de assentimento são frequentes, o que significa cortesia e que se está escutando com atenção.

#### Secção IV - O negociador japonês, uma avaliação

Ainda segundo R. M. March. (*op.cit.*), e também pelo que me foi dado observar nalgumas equipas de negociação, há algumas características que reflectem como a cultura predispõe mesmo os mais ingénuos e inexperientes negociadores japoneses para negociar de maneira segura, parcimoniosa e prudente. Uma avaliação, ainda que rápida e superficial, evidencia algumas forças e fraquezas.

#### 1. Forças

1.1. Trabalho de equipa - Em regra os japoneses formam equipas coesas, mesmo se compostas por estranhos. Apresentam unidade de comando e a liderança é sempre respeitada.

1.2. Posição - Cultivam a posição unificada do grupo e procuram obter consensos. O apoio de todo o grupo às posições adoptadas gera mesmo maior coesão e reforça o poder negocial do chefe.

1.3. Regateio - Uma vez uma posição alcançada, os japoneses dedicam-se fortemente a ela e pensam muito pouco em regatear ou fazer concessões. Isto tem a ver com a sua prática habitual de situarem as suas ofertas iniciais próximo do ponto de resistência.

1.4. Falta de pressa - A aparente falta de um prazo ou de pressão temporal torna o japonês supremamente calmo.

## 2. Fraquezas

2.1. Proficiência da comunicação - Há muita frieza e distância após o período inicial. São geralmente bons na comunicação interpessoal quando se trata de trocar informação, notícias, pontos de vista, opiniões ou cavaqueiras num ambiente amigável e relaxado. Lamentavelmente têm sérias limitações de compreensão quando em presença de pessoas que lhes não são familiares, isto é, estranhos e estrangeiros. Em negociação o japonês pode ser singularmente não observador, porque tende a não olhar para a outra parte para apanhar pistas não verbais, preocupado como está mais em traduzir e retroverter do que com o fluxo de conversação.

2.2. O consenso pode ser um peso morto - Acordos uma vez obtidos por consenso são frequentemente muito difíceis de rever, mesmo se houver razões que a isso aconselhem.

2.3. Melindre fácil - Prudência com anedotas, reflexões sobre o Japão como um todo ou sobre o japonês enquanto pessoa, são atitudes desejáveis. De igual modo, muitos japoneses são facilmente intimidáveis, o que está relacionado com o sentimento de inferioridade que experienciam quando tratam com ocidentais.

## 3. Dimensão humana

3.1. É útil ter sempre em mente que a equipe que está na nossa frente é só a parte de um “iceberg” cuja parte invisível também tem de ser convencida. Como em todo o lado, encontram-se pessoas de vistas largas ao pé de outras que não são muito brilhantes a pensar. Outras nervosamente introvertidas, a par de outras ainda agradavelmente extrovertidas. Outras ainda frias e tácticas, que contrastam com outras generosas e profundamente humanas. Existem ainda afáveis comunicadores e refinados impostores, pessoas muito divertidas e outras sem qualquer sentido de humor.

3.2. Ainda segundo R. M. March (*op.cit.*), em baixo, quadro 9, e sob a forma tabular, vão indicados alguns dos mais prováveis comportamentos que se podem esperar numa negociação.

Quadro 9 - Sete comportamentos negociais típicos:

Situação ou estágio da negociação	Estilo provável do Japonês
Primeira reunião	Polido, brando, amigável
Abertura das negociações	Polido, comercial, um pouco frio
A equipe japonesa tem dificuldades de coordenação, de alcançar consenso	Polido, ambíguo
A equipe estrangeira apresenta problemas internos: fraca, obstrutiva, não cooperativa	Directivo, comercial
A equipe estrangeira rude, ofensiva, face perdedora	Desdenhoso, retirada, ambiguidade, arrogante
Lado estrangeiro agressivo, afectando superioridade	Ambíguo, brando, não comprometimento
Acordo fechado, o desejado	Polido, pronto para ser acomodado

Fonte: R. M. March (1990), *op. cit.*

#### Secção V - Recomendações

1. Constitui a negociação uma Ciência? Cremos sinceramente que não. Requer alguma teoria, é certo, apoia-se em certas técnicas, é um facto, mas a negociação permanece ainda e essencialmente uma arte. Tal como a rima não define o poeta, ao negociador teórico, educado embora nos mais consagrados princípios e exercitado nas mais apuradas técnicas, pode faltar o tal instinto que reduz intelectuais respeitadas a negociadores mediocres e faz de rematadores sem intelecto negociantes geniais.

2. O que se segue, portanto, não pretende senão ser mais do que uma meia dúzia de sugestões quando surgir a necessidade de entabular negociações comerciais com algum parceiro japonês:

2.1. Estádio de pré-negociação - A preparação inadequada da negociação é o caminho mais curto para a ruptura. Os japoneses, pelo contrário, chegam a entrar em estágio, tal como as equipas desportivas. Há que definir cuidadosamente a liderança e a sua competência, e é arriscado enviar um baterador sozinho.

2.2. Abertura das negociações - Cinco ou dez minutos passados em cavaqueira amena ajudam a criar uma atmosfera amigável, propícia a bons negócios. Mergulho rápido e fundo na agenda, como fazem alguns negociadores inexperientes, redundava geralmente em monumental fracasso.

**2.3. Fase das ofertas** - O japonês prefere primeiro firmar acordo na generalidade para só depois se centrar na especialidade. É o caminho inverso do ocidental. Não são métodos mutuamente exclusivos, totalmente incompatíveis. Flexibilidade é aqui o primeiro mandamento negocial.

**2.4 Momento de complicações** - Por mais persuasivos e estrategicamente criativos que os ocidentais possam ser, o japonês pode estar psicologicamente melhor preparado para negociações complexas. Educados nos benefícios da lógica cooperativa de longo prazo, não caem facilmente na tentação das táticas competitivas de curto prazo. É importante a estrutura das suas equipas negociais, organizada em torno de um porta-voz, dado ser ele o único que apresenta propostas, faz concessões, quando e apenas as ponderou com os membros do grupo ou o seu chefe. Algumas reacções podem ser tipificadas quando surgem complicações:

Quadro 10 - Reacções negociais típicas

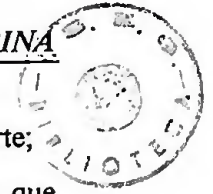
Japoneses	Ocidentais
Estão menos preocupados com a pressão dos prazos	São mais sensíveis e conscientes à pressão dos prazos
Recuam para vagas declarações ou entram em silêncio	Tornam-se agressivos e/ou expressam frustração mais cedo
Recorrem frequentemente ao Estado Maior ou ao chefe imediato	Têm maior competência delegada para decisões no local
Aparentam amolecer com o desenvolvimento das complicações	Falham compreender, ou ainda mal interpretar o comportamento não verbal japonês
Sentem-se rapidamente ameaçados ou vitimizados por táticas agressivas ou situações de tensão	Desfaz-se a organização da equipe, com os membros a competirem na argumentação anti-nipónica

Fonte: R. M. March (1990), *op. Cit.*

**2.5. Resolução de conflitos** - Crê-se que são necessárias as seguintes perícias para gerir um processo negocial sem crises:

2.5.1. Manter um elevado nível de comunicação interpessoal pela parte do porta-voz e do líder da equipa;

2.5.2. Possuir capacidade para analisar situações e apreender matérias complexas;



2.5.3 Ter capacidade para pensar e actuar estrategicamente claro, sem ofender a outra parte;

2.5.4 Assegurar efectivo trabalho de grupo antes, durante e depois da negociação, o que requer adequado e meticuloso planeamento;

2.5.5 Consciência e reflexão contínuas sobre cada ronda de negociações, de modo a que os membros estejam constantemente cónscios do que está a acontecer em termos humanos, estratégicos e negociais.

#### Secção VI - Conclusão

Por último importa sublinhar uma vez mais que para o japonês o contrato não é um instrumento sacrossanto, sendo antes muitas vezes até assimilado a mero pedaço de papel onde se sumarizam alguns dos pontos acordados e onde o mais importante provavelmente nem consta lá. Alterações contratuais por via de circunstâncias supervenientes são prática do dia a dia. Até têm uma expressão para a designar, *jijo henko*, antónima da nossa *rec sic stantibus*. E cuidado também na selecção e preparação da equipe negocial, de abrir com uma declaração compreensiva e se possível bem humorada, em atrasar o regateio e em resolver rapidamente os eventuais conflitos. Tais são, segundo cremos, as regras de ouro numa negociação luso-nipónica.

CAPÍTULO XI - CONCLUSÃO FINAL

*"Más conjunturas são o melhor clima para um bom marketing"*

Per Gyllenhamman, Empresário Su eco

"Já há pão!" teria gritado da celsa gávea o vigia da nau capitaneada por Fernão Mendes Pinto, na madrugada daquele conturbado dia de 1543, ao poisar pela primeira vez a vista nas costas de Tanegashima. Durante a noite a frota fora flagelada pelas bruscas e violentas marés altas, os *Tsunamis*, típicos das costas japonesas e que tudo arrasam à sua passagem. Mas não eram as vagas alterosas nem as rajadas traiçoeiras o que mais preocupava os marinheiros portugueses, traquejados como estavam nas tempestades sub-tropicais. Afligia-os sobretudo a míngua de alimentos, que a prolongada viagem quase fizera exaurir. A onda de euforia que então teria tocado a equipagem ao ouvir o grito do gajeiro fora sentida por muitos como um segundo nascimento. *"Se non é vero é bene trovato!"*

Lenda ou fantasia, a história do baptismo ocidental do Japão, assim feito pelos portugueses, chegou-me através do meu saudoso tio José Coelho, Oficial do Exército destacado longos anos em Macau, e que em Nagasaki haveria de desposar uma súbdita do Imperador Showa, corria o ano de 1925. Radicados desde 1940 em Portugal, foi minha tia quem me familiarizou com as práticas da cultura milenar japonesa. Com meu tio aprendi a admirar o espírito empreendedor e a capacidade de realização desse povo que soube construir uma civilização a que ninguém é indiferente. E desde então a minha curiosidade pelo Império do Sol Nascente, nas suas misérias e nas suas grandezas, não cessou de crescer.

Impelido pelo cumprimento de um preceito académico, seduzido pela ideia de conhecer melhor esse povo e a sua civilização, nostálgico ainda de um passado familiar já longínquo, propus-me então esta incursão por um sector perante o qual a literatura económica se tem remetido a um desleixado silêncio. É chegado agora o tempo para uma reflexão sobre os cenários mais prováveis da indústria de calçado no próximo século.

Num estudo muito interessante dado à estampa em Junho do corrente ano (*Il Mondo, Tecnologias y Temas sobre el Calzado*, año 1, número 2, Milán, Junio de 1996, edição em castelhano), a Federação Alemã do Calçado prevê para o ano 2000 um consumo mundial de 12.722 milhões de pares e para o ano de 2005 de 14.229. Tomando 1990 como base 100, tais cifras representam acréscimos de 25,38% e 40,23% respectivamente. Conquanto as previsões a longo prazo comportem sempre algum risco, elas valem contudo como expressão de tendências. A tendência é, pois, crescente.

As perspectivas sobre a evolução da produção de calçado convergem em duas vias: uma que se refere aos países industrializados e outra aos países em desenvolvimento.

Estes, Índia e América Latina à cabeça, são importantíssimos produtores de couro, que não deixarão decerto de pretender transformar localmente, com perdas cada vez menores nas suas relações internacionais de troca. Ademais, o custo do factor trabalho oferece a tais países vantagens que não podem ser compensadas nem sequer pela utilização das melhores e mais modernas tecnologias dos países industrializados. Usufruem ainda de outras vantagens competitivas: subvenções e outras formas de apoio estatal, que são fonte de concorrência desleal, e ausência de medidas compulsivas de protecção ambiental, que representam pesados acréscimos de custos para os empresários sob sua servidão.

O Sudeste Asiático, por sua vez, não dispondo de semelhantes recursos naturais, apresenta contudo custos com o pessoal que vão de um mínimo de 28\$50/hora no Camboja, 290 dias laborais/ano, 20% de encargos sociais, a um máximo de 193\$80/hora na Malásia, 288 dias laborais/ano, 18% de encargos sociais. É certo que a produtividade é menor do que nos países industrializados. Tudo balanceado, porém, o potencial competitivo dos países em desenvolvimento é de molde a causar alguma apreensão à indústria de calçado do mundo industrializado.

Nesta, o custo da mão-de-obra vai dos 903\$00/hora da Itália do Norte, 226 dias laborais/ano, 100% de encargos sociais, aos 2488\$00/hora, 241 dias laborais/ano, 15% de encargos sociais do Japão. Numa indústria que permanece ainda de mão-de-obra intensiva, sobretudo no calçado de couro, tais valores exprimem uma pesada carga administrativa.

Quais serão então os cenários previsíveis da indústria no século XXI? O estudo já referido aponta cinco, a saber:

- 1) Produtores de calçado vocacionados para a exportação (Sudeste Asiático, República Checa, alguns países sul-americanos e Portugal);
- 2) Países orientados para importação, nos quais só por razões de segurança se manterá uma capacidade produtiva mínima (v.g. Escandinávia);
- 3) Países com especialização na produção de calçado de prestigiados fabrico e moda, sobretudo com formas bem estudadas, dirigidos seja à exportação seja à importação. Estes países exportarão calçado muito caro e importarão calçado de baixo preço, com saldos passivos crescentes (EUA, Alemanha, França e Itália);
- 4) Países que se apresentarão no mercado mundial com calçado em quantidades muito superiores às que realmente produzem (Hong-Kong, Benelux);
- 5) Países que se reorganizarão com vista à auto-suficiência (Albânia, a maior parte dos países da América Central, alguns países Africanos e do Médio Oriente.

Sobre o Japão, nem uma palavra. O mais perturbante silêncio.

Hoje subalterno, o sector industrial nipónico do calçado passa por vicissitudes várias que o colocam numa encruzilhada estratégica neste virar de século. E já atrás adiantei que a deslocalização da produção será a manobra táctica mais provável para se posicionar nos trilhos do futuro. Não vai assistir à reorganização mundial da indústria sem assumir algum protagonismo, sobretudo quanto ao domínio dos centros de decisão logística, pelos reflexos domésticos que a sua perda poderá suscitar.

Há dois ou três anos, almoçando nas margens do Sena com Mitsuru Sakuraba, opinei-lhe quão difícil deveria ser governar um país como o Japão, de 7000 ilhas e 125 milhões de almas, nem todas porventura de bom feitio. A resposta veio rápida, eloquente e segura: “Não é difícil, Armando. Nós somos uma raça.” Definição mais precisa não há, porque remete para a consanguinidade, efeito genético de séculos e séculos de isolamento ultranacionalista.

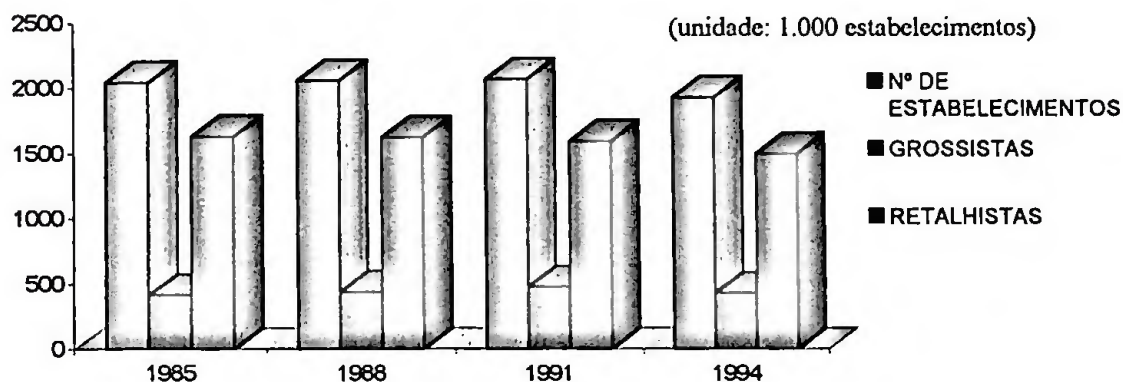
O Japonês cultiva a indústria como outros se dedicam à guerra: com os mesmos fins, porém com outros meios, ela não passa de um mero prolongamento da política. Não admira assim que o Japão domine a fotografia, a electrónica de consumo, as calculadoras de bolso, a relojoaria, as motorizadas, os automóveis, os aços, os estaleiros navais, os semi-condutores, as máquinas ferramentas e até os instrumentos musicais.

Admirado pela sua tenacidade e perseverança, respeitado pela sua educação, sabedoria e engenho, temido pelo seu carácter empreendedor e a sua capacidade realizadora, o povo japonês sente hoje a necessidade de uma nova redistribuição e ordenação dos elementos em jogo que lhe permitam a um só tempo respeitar os compromissos internacionais e resolver de vez o problema social que o sector carrega, pela integração plena dos *Burakumin*.

O Trono de Crisântemo não deixará de equacionar politicamente as aspirações dos seus súbditos, e encontrará decerto as vias mais convenientes à sua concretização.

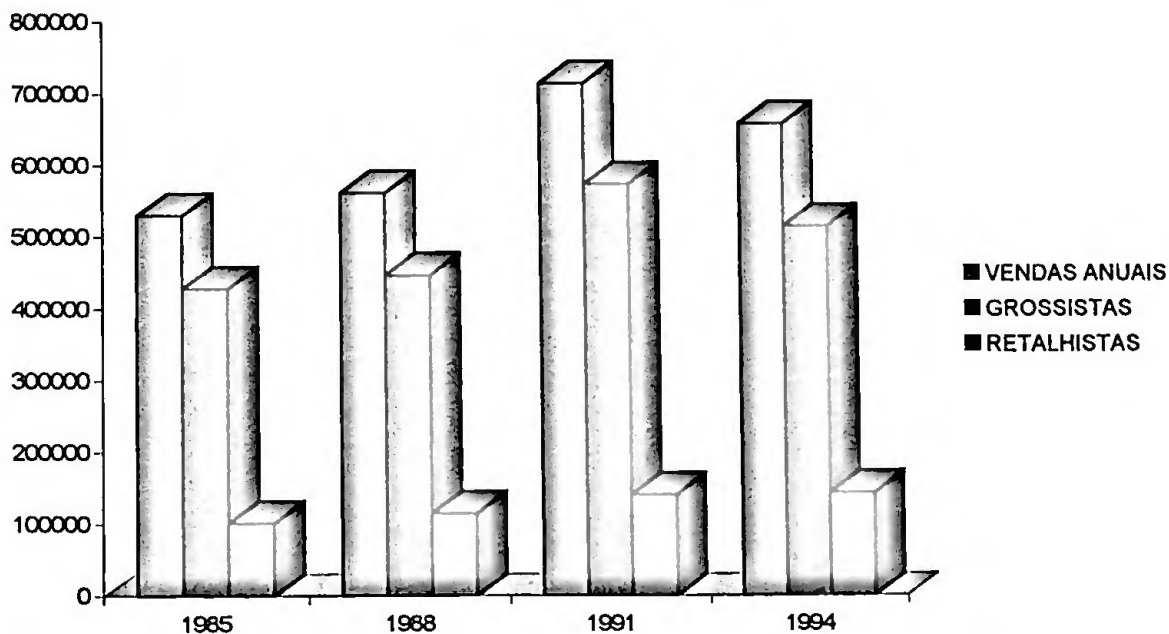
Não me surpreenderia, portanto, que o século XXI fosse a era japonesa do calçado.

## ANEXO I - Dimensão das unidades de produção

Dimensão da Distribuição  
(estabelecimentos comerciais)

Fonte: Ministério do Comércio Internacional e da Indústria (MITI)

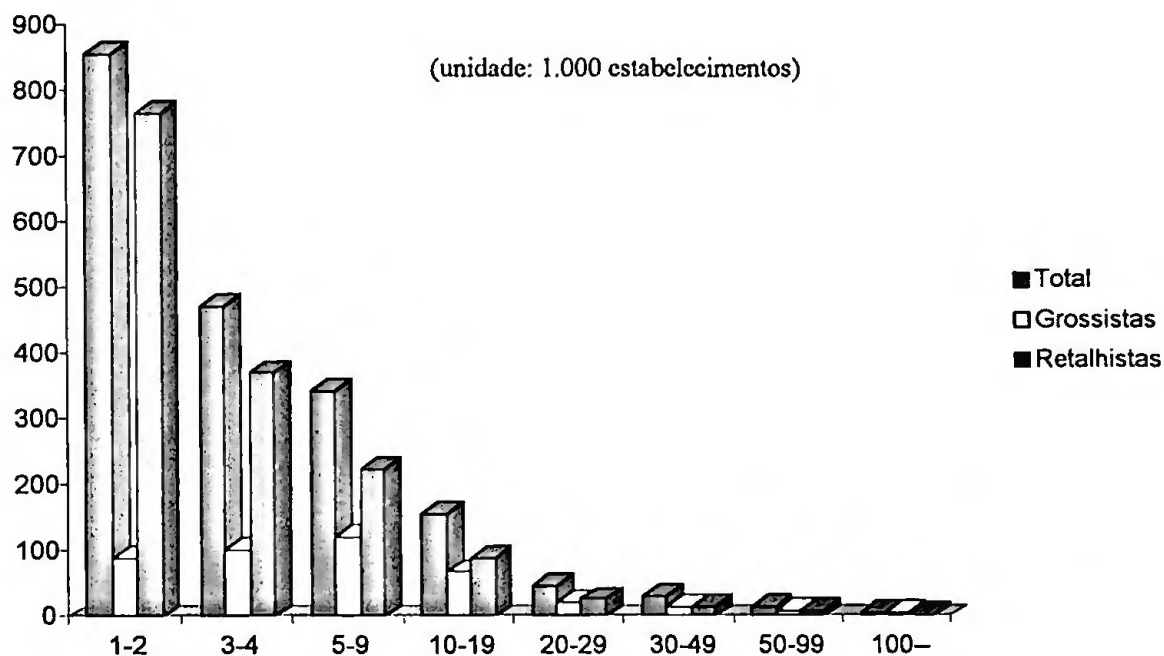
(unidade: ¥ 1 bilhão)

Dimensão da Distribuição  
(Vendas anuais)

Fonte: MITI.

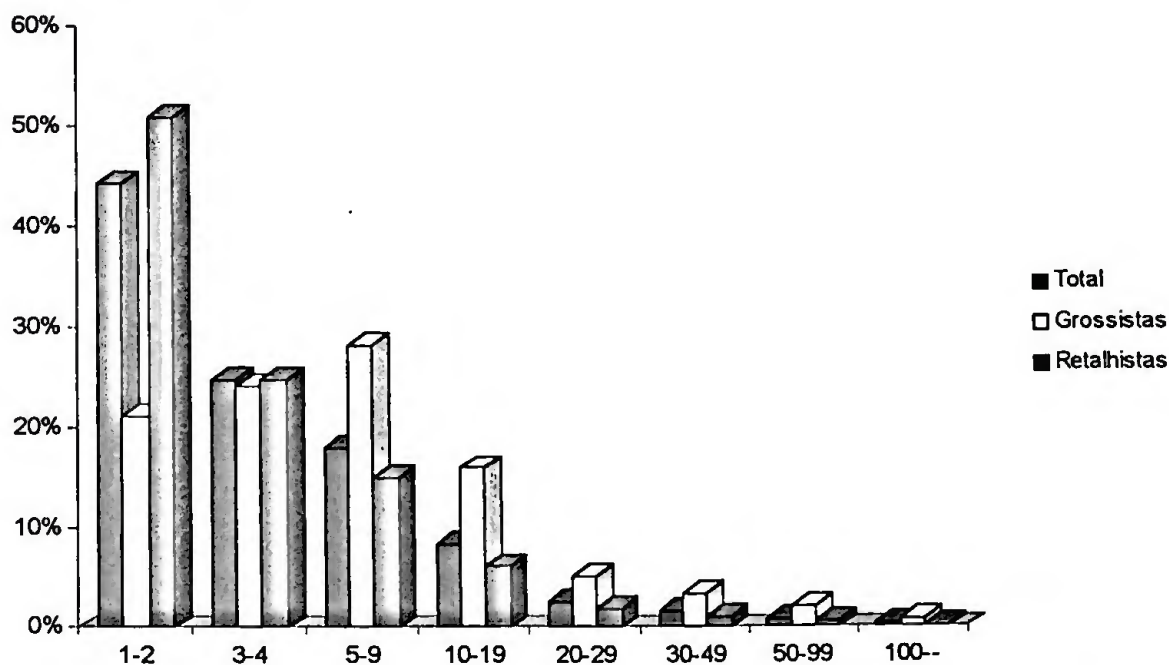
## ANEXO II - Distribuição dos estabelecimentos por número de empregados em 1994

**Distribuição dos estabelecimentos por número de empregados  
(em valor)**

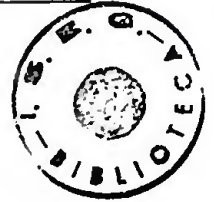


Fonte: MITI.

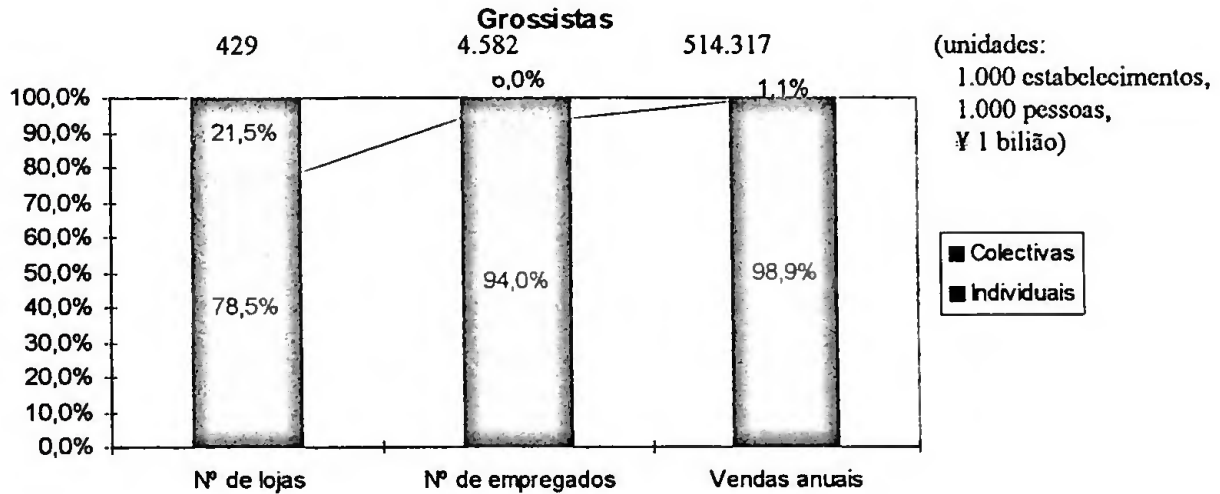
**Distribuição dos estabelecimentos por número de empregados  
(em percentagem)**



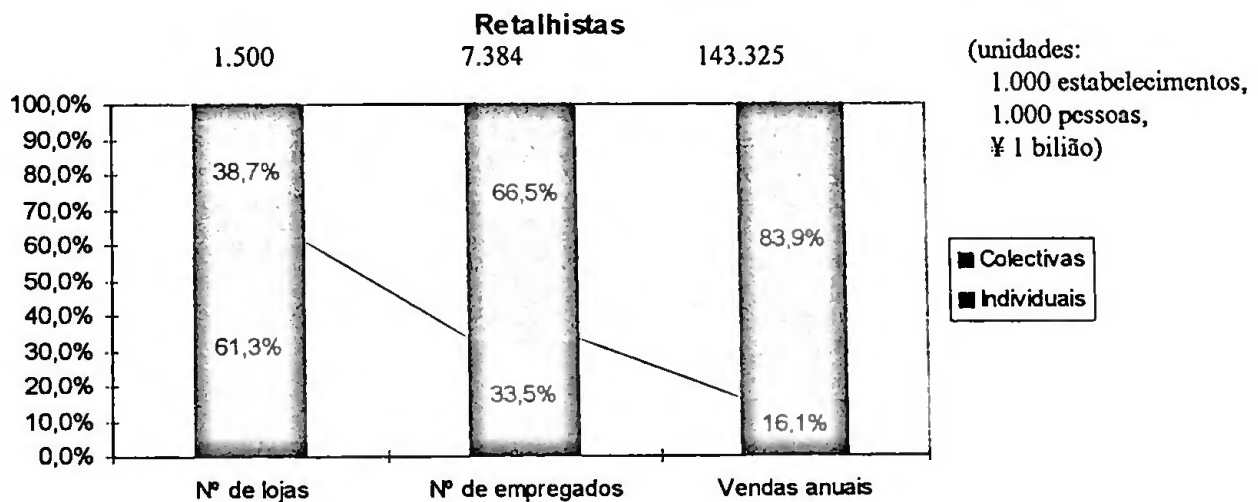
Fonte: MITI.



### ANEXO III - Comparação das empresas individuais e colectivas em 1994



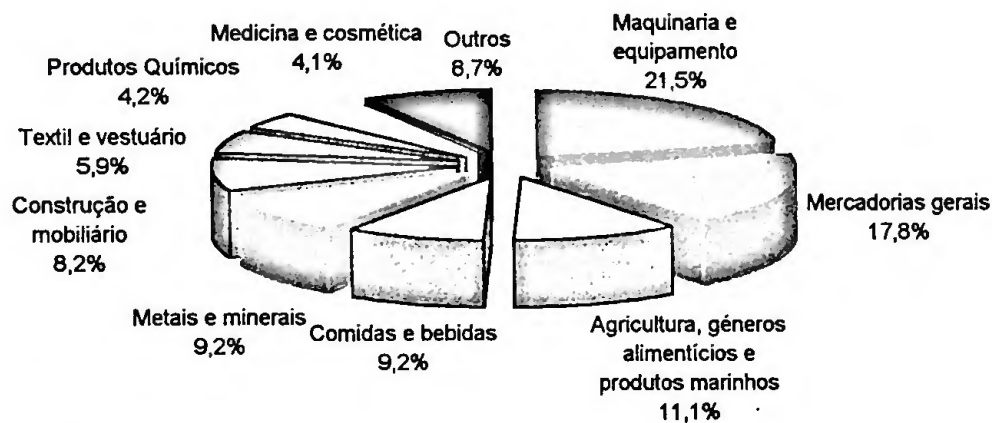
Fonte: MITI.



Fonte: MITI.

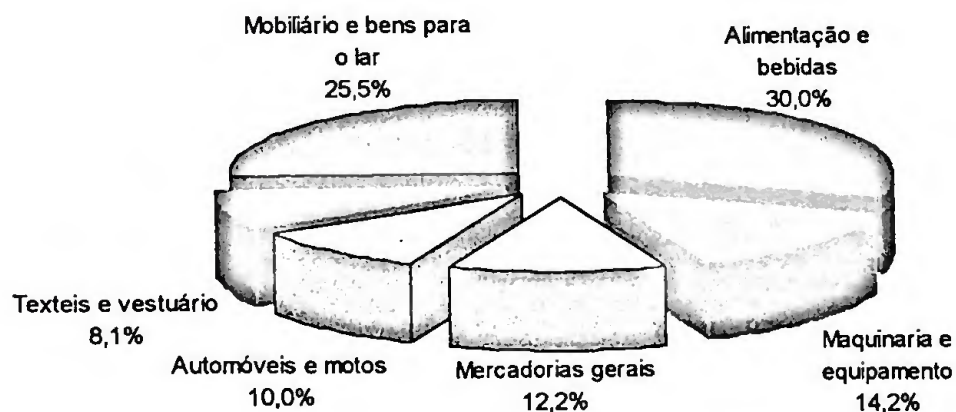
## ANEXO IV - Vendas anuais por Sector em 1994

## Grossistas

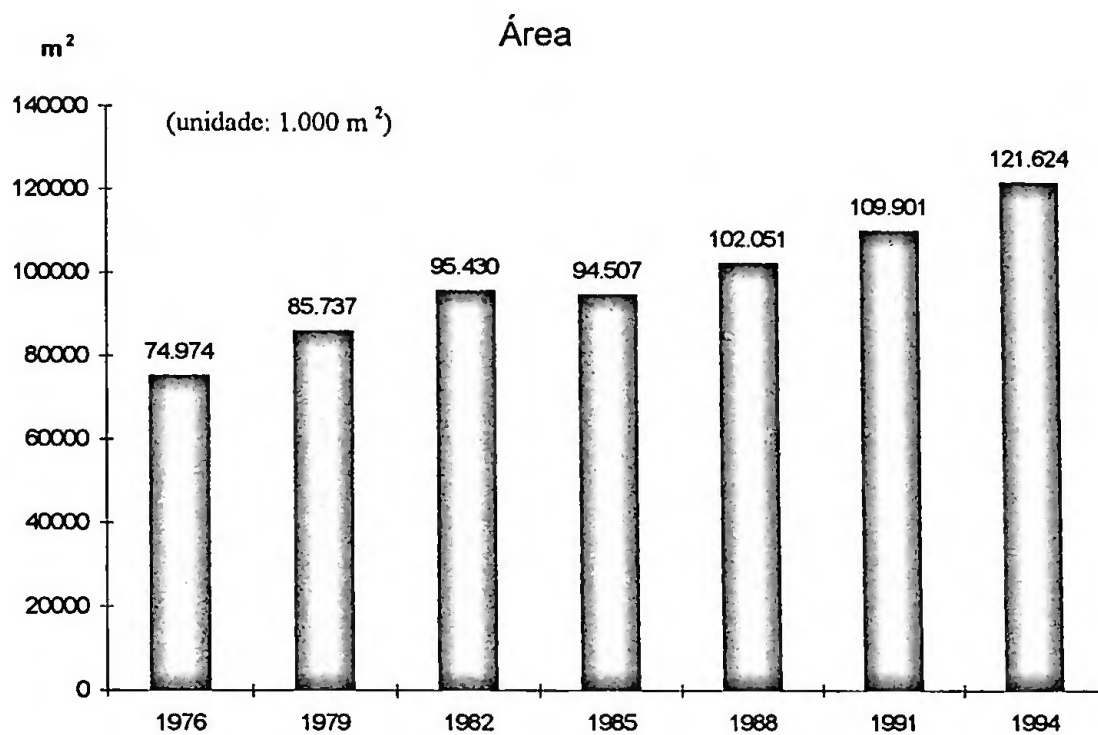
(unidade: ¥ 1 bilhão)  
TOTAL: 514.317

Fonte: MITI.

## Retailistas

(unidade: ¥ 1 bilhão)  
TOTAL: 143.325

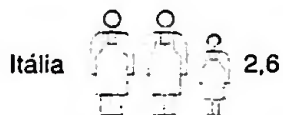
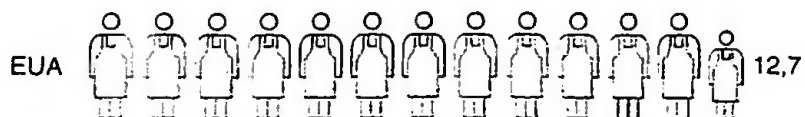
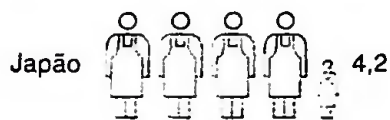
Fonte: MITI.

ANEXO V -Evolução da área afectada ao retalho de 1976 a 1994

Fonte: MITI.

ANEXO VI - Número de empregados e número médio de pessoas por estabelecimento

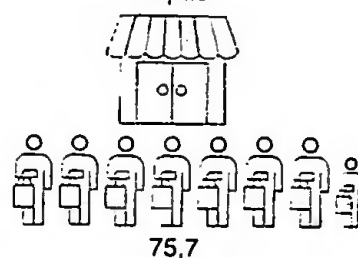
**Número de Empregados por Ponto Comercial em Alguns Países**



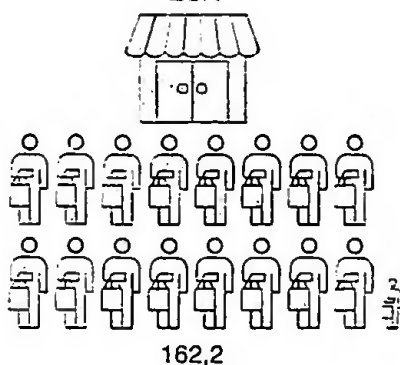
(Unidade: Pessoas)

**Número Médio de Pessoas Atendidas por Ponto Comercial**

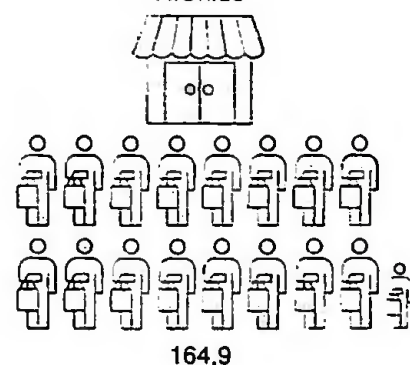
Japão



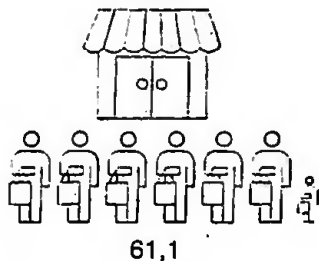
EUA



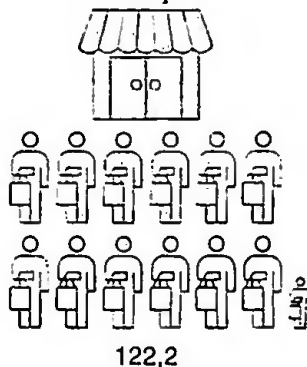
R.Unido



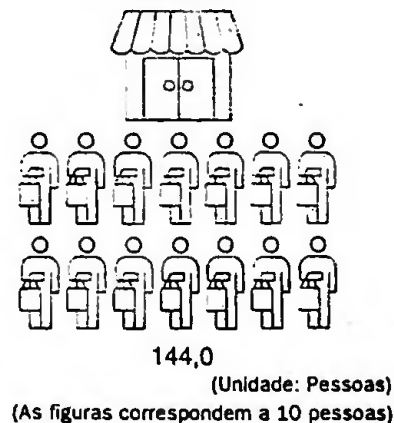
Itália



França

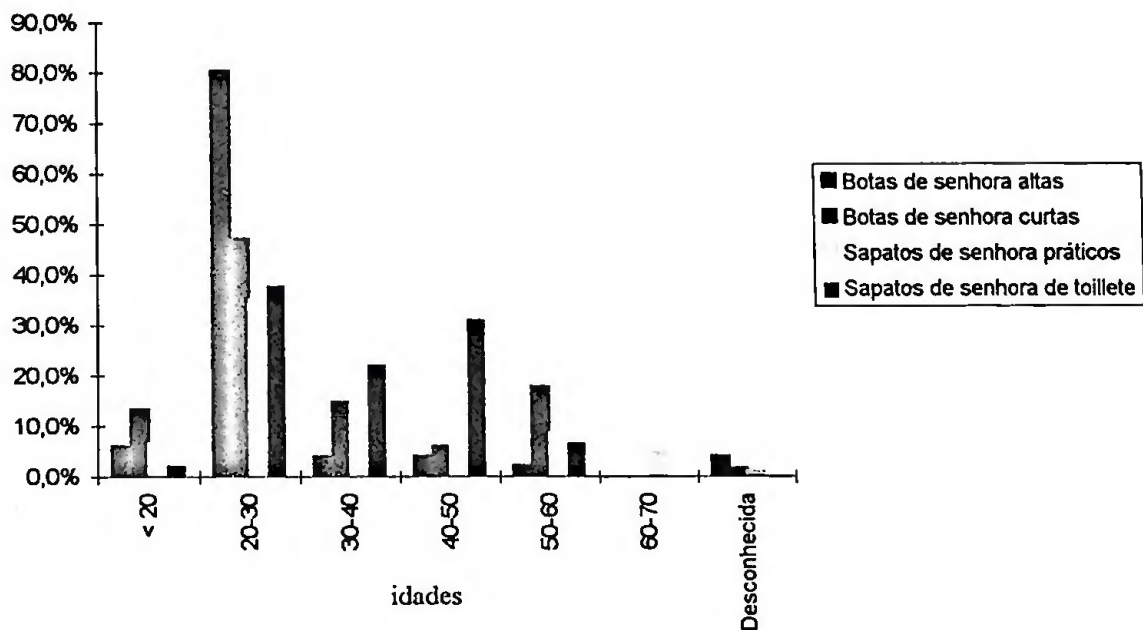
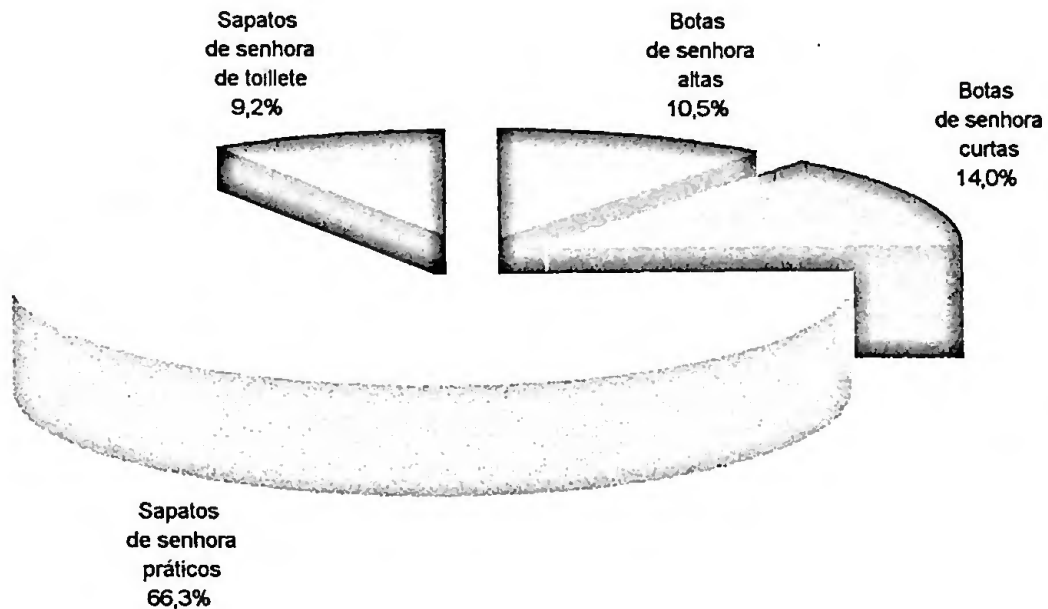


Alemanha

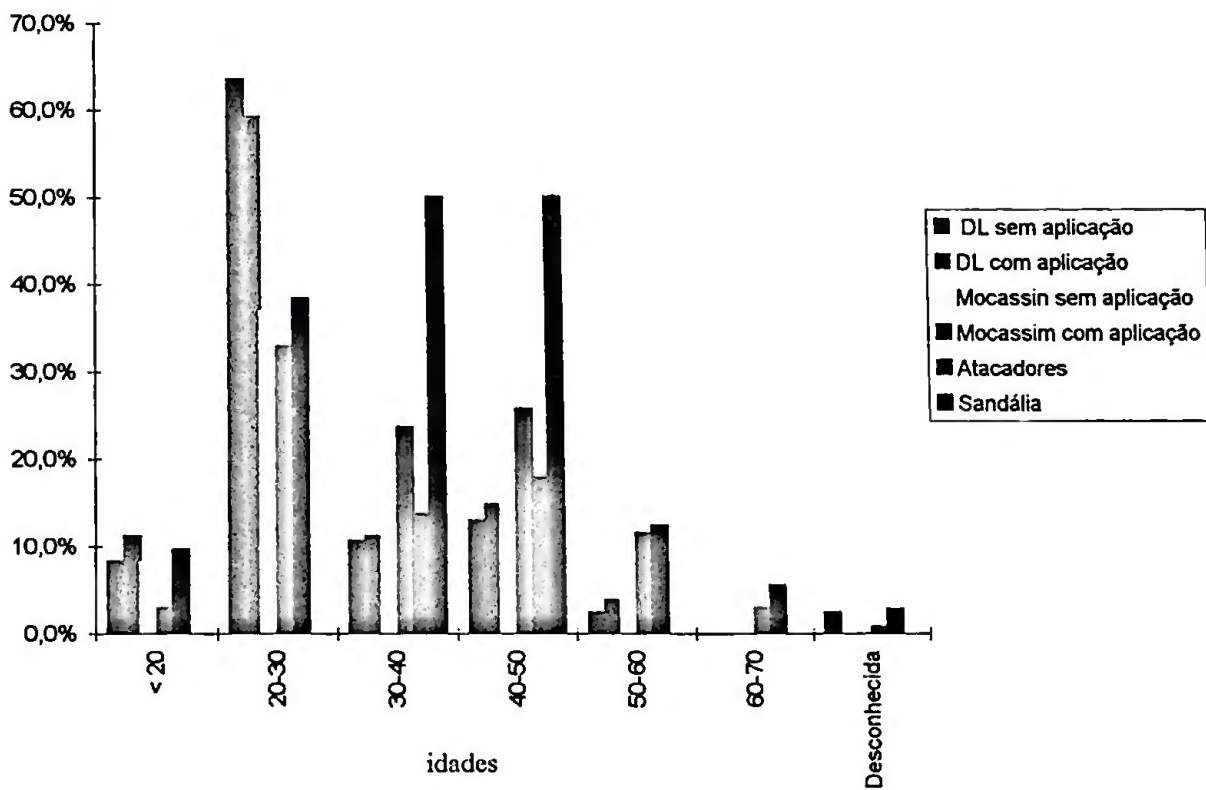
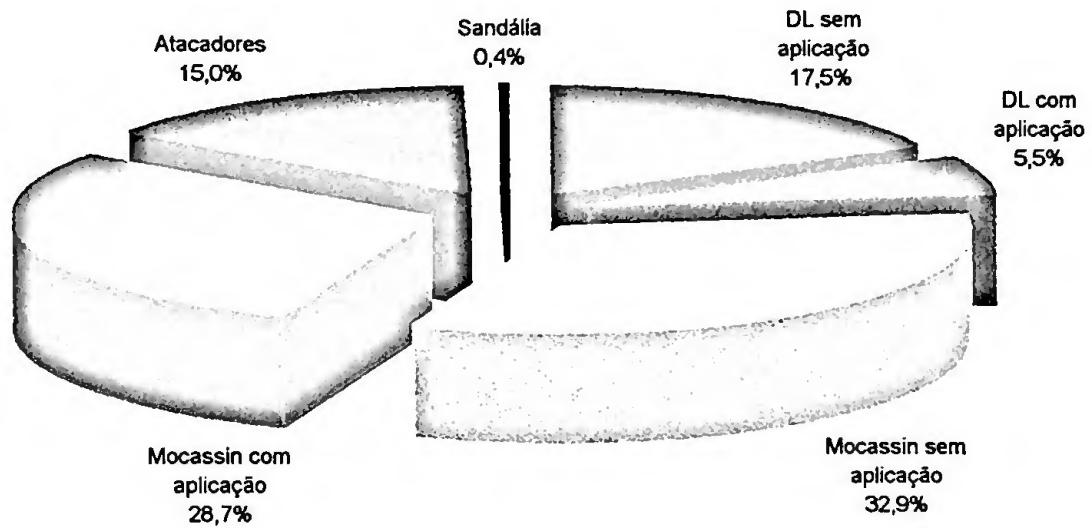


Fonte: Retailing in the European Single Market (publicado pela Comissão das Comunidades Europeias em 1993)

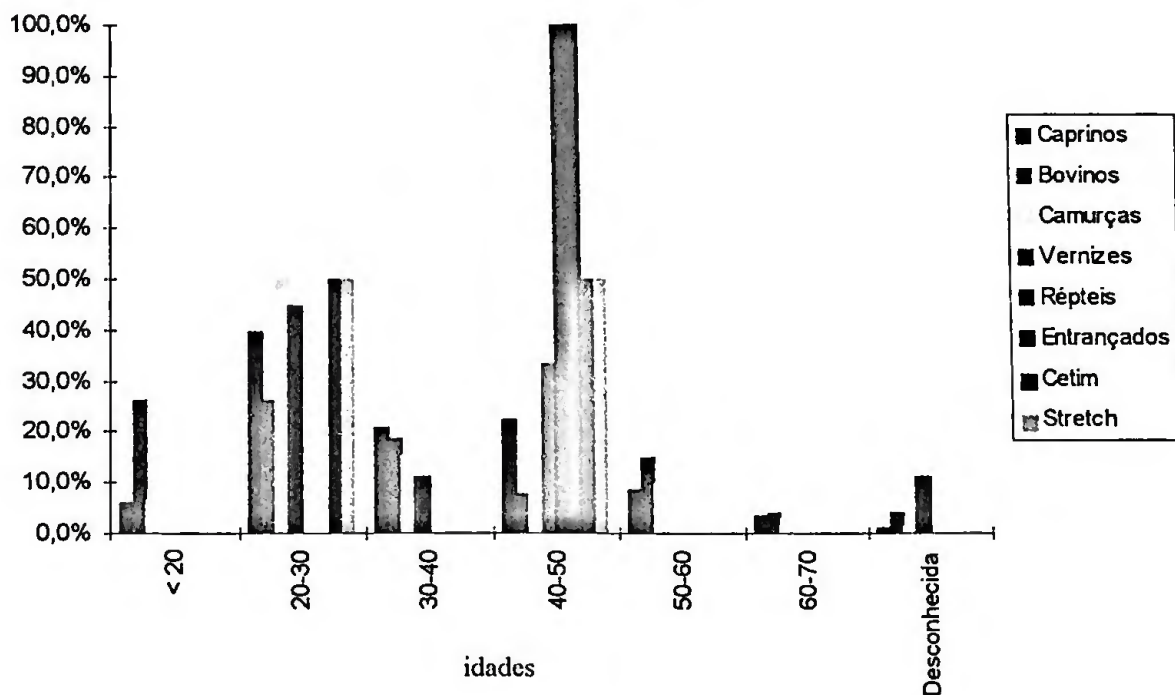
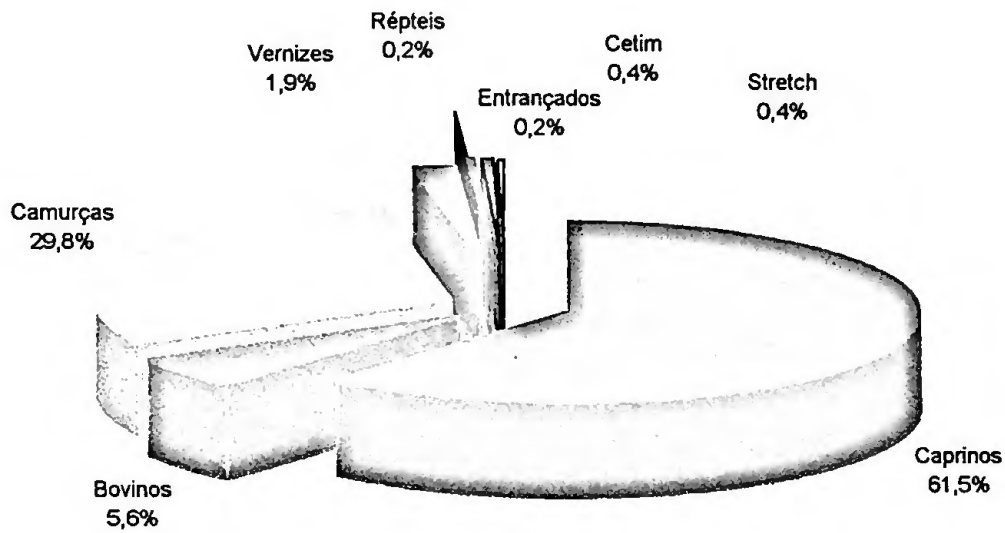
## ANEXO VII - Tipo de calçado feminino em Novembro de 1995



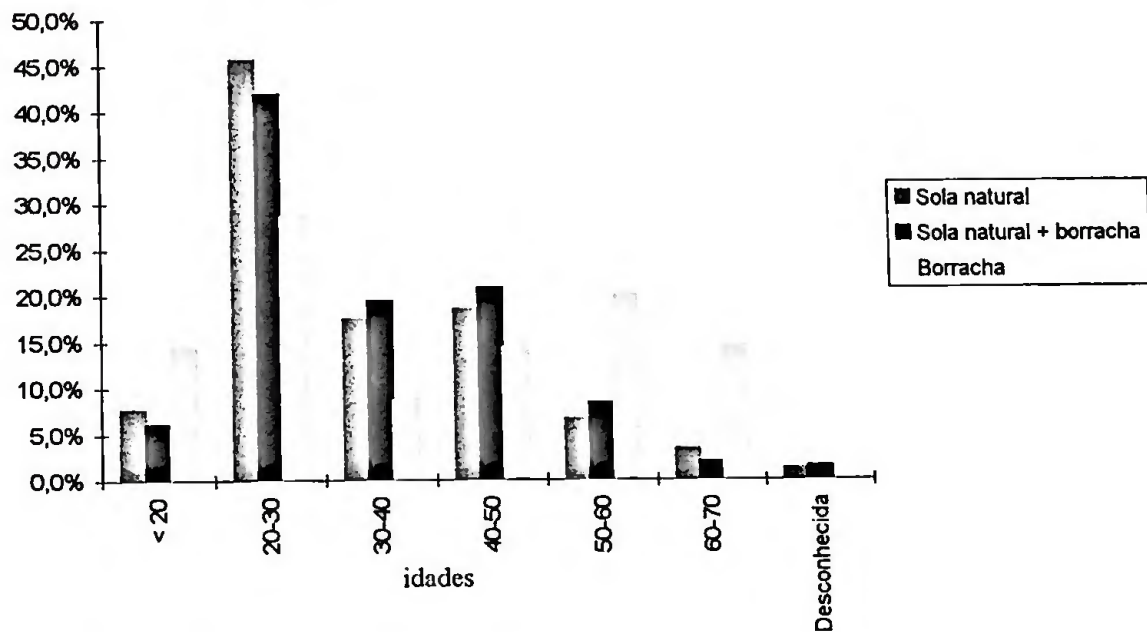
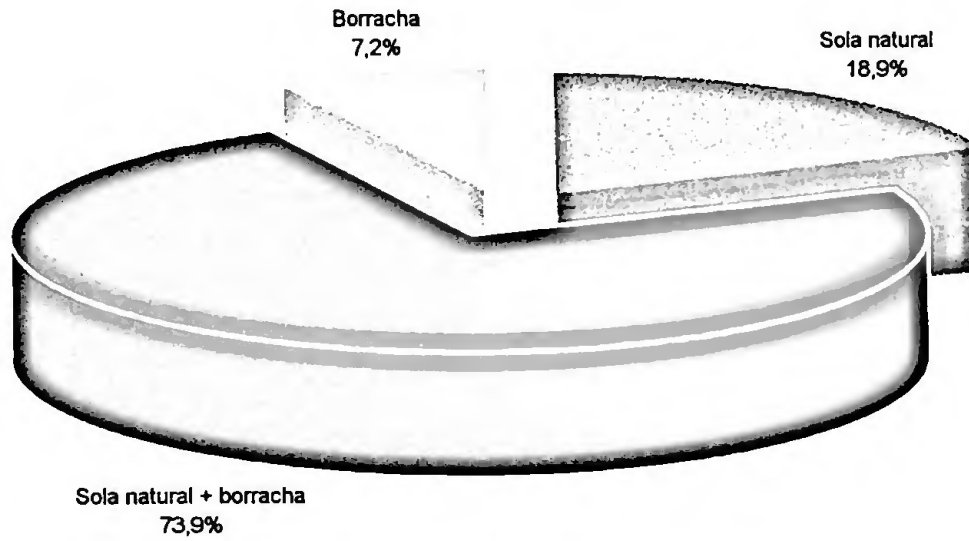
ANEXO VIII - Modelos femininos em Novembro de 1995



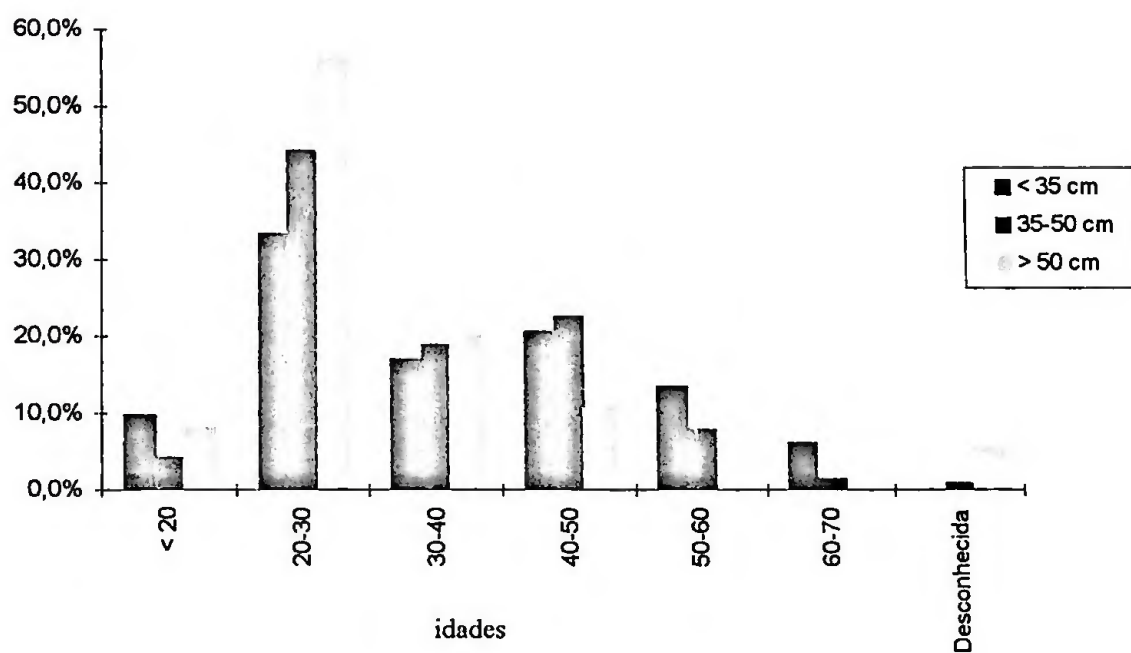
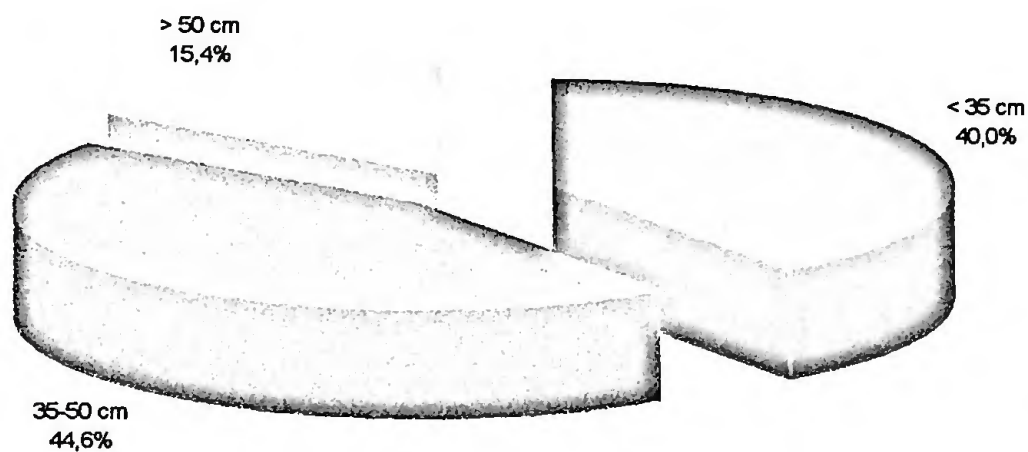
## ANEXO IX - Pelarias para o calçado feminino em Novembro de 1995



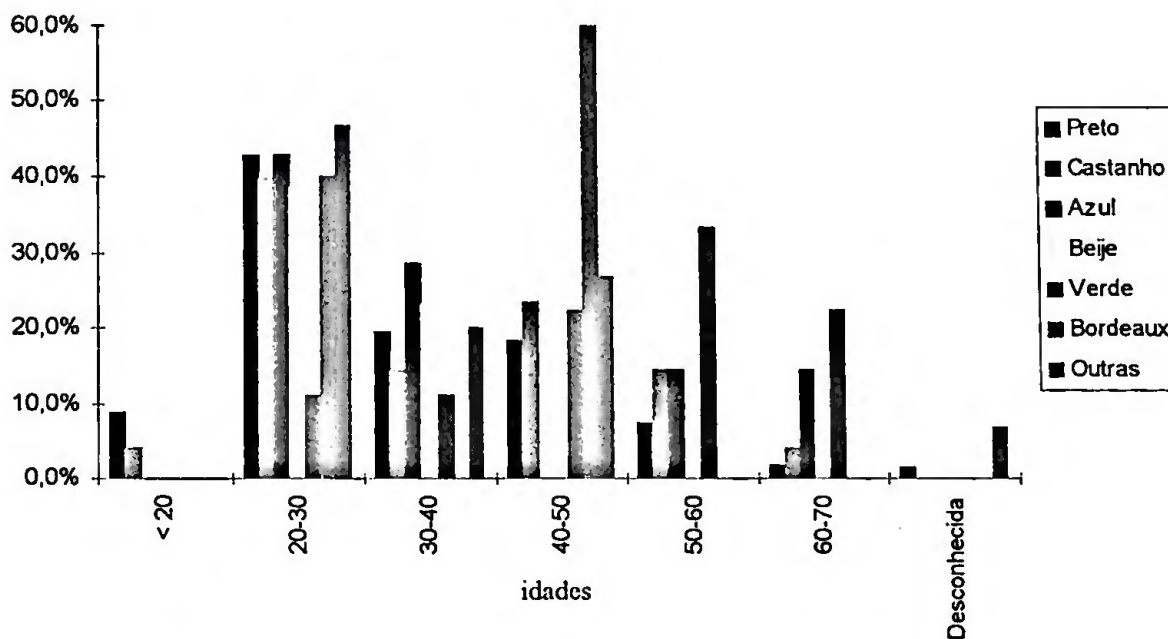
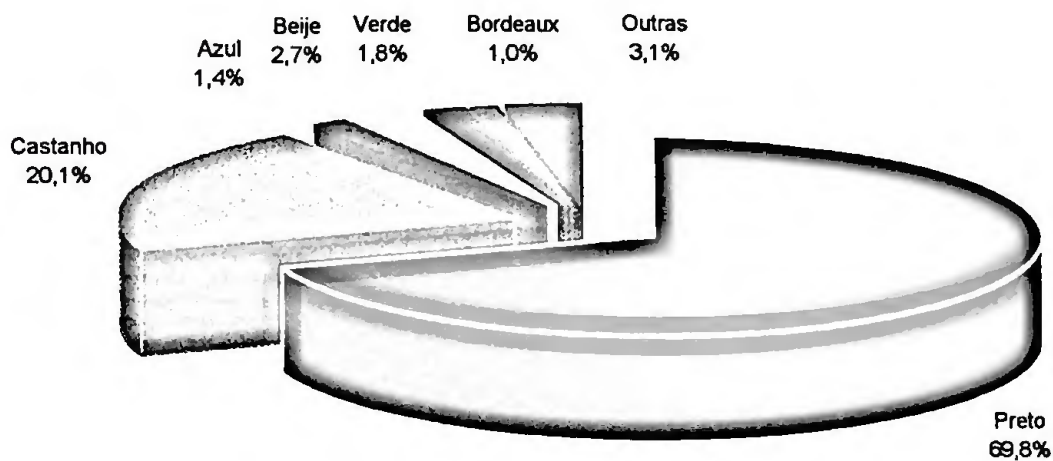
## ANEXO X - Solados do calçado feminino em Novembro de 1995



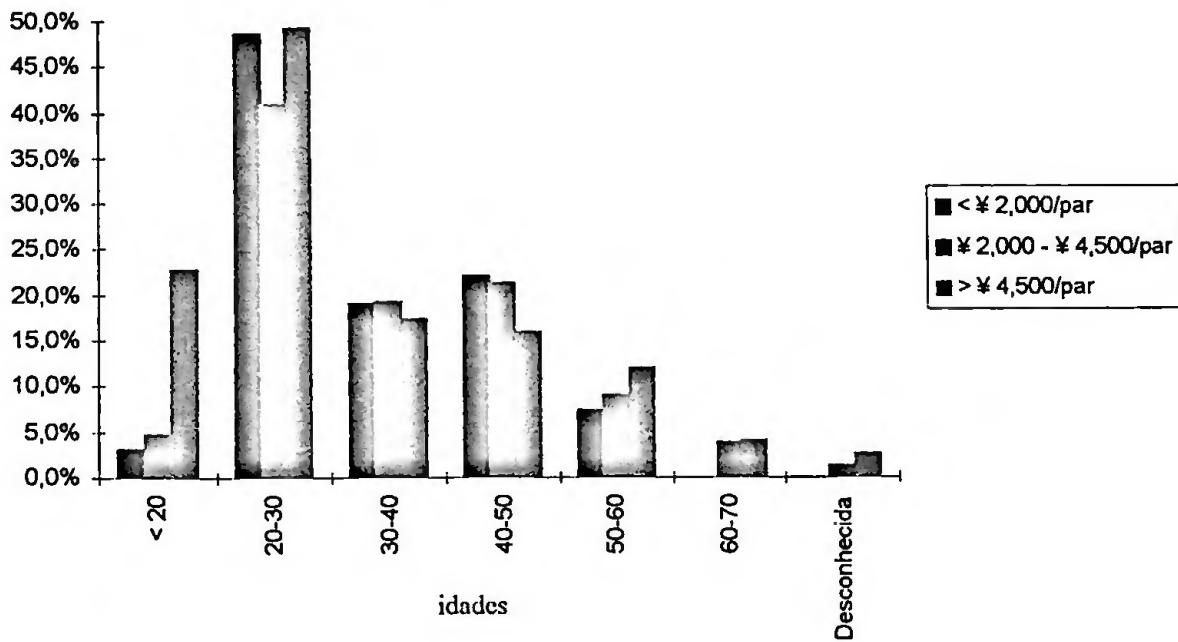
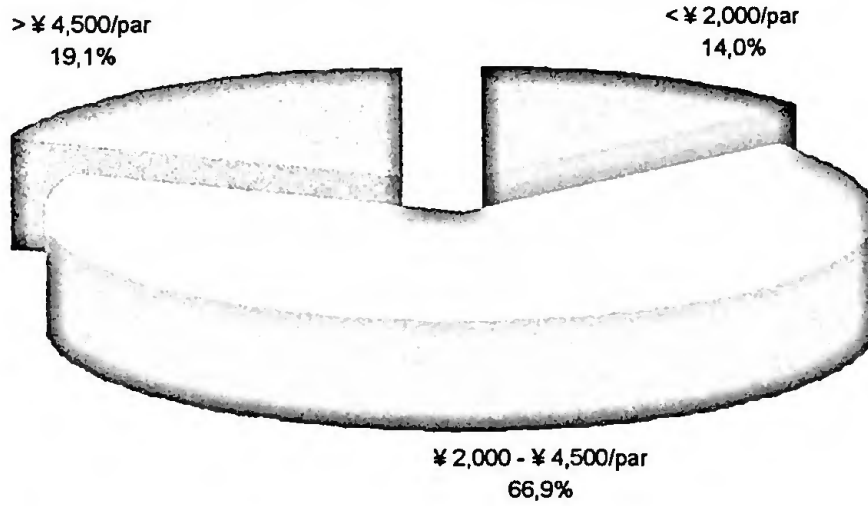
## ANEXO XI -Saltos, por alturas/calçado feminino em Novembro de 1995



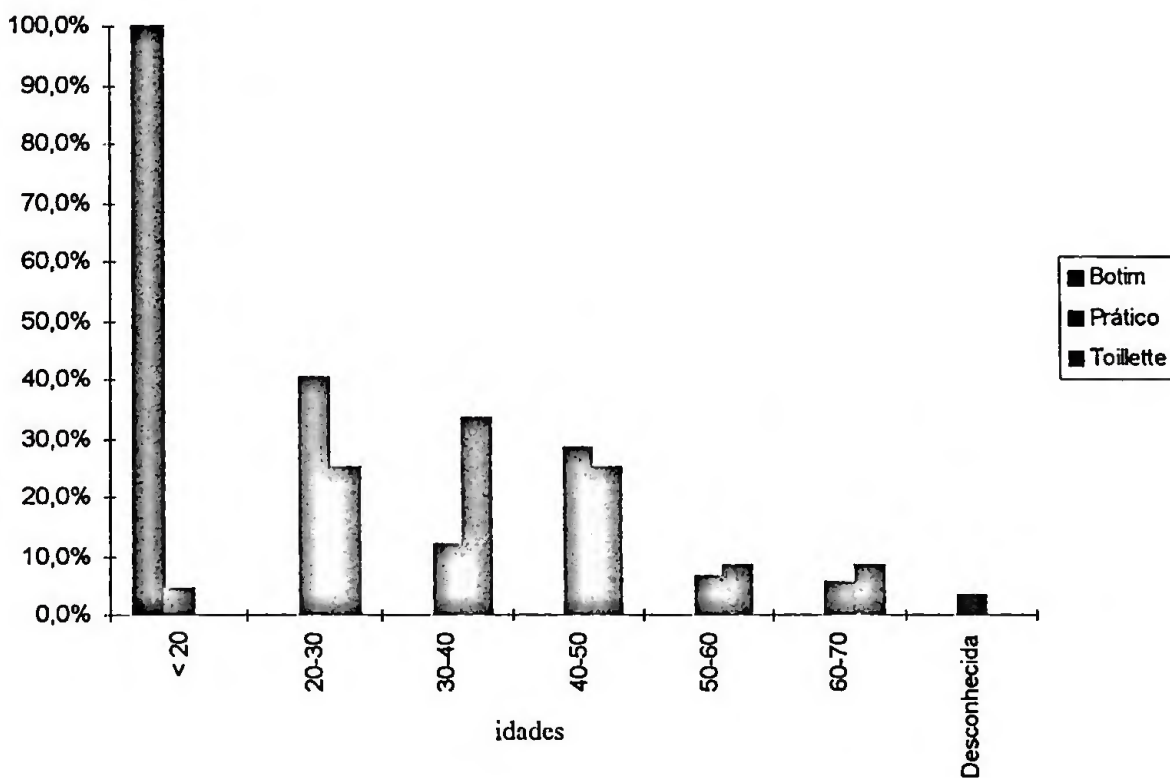
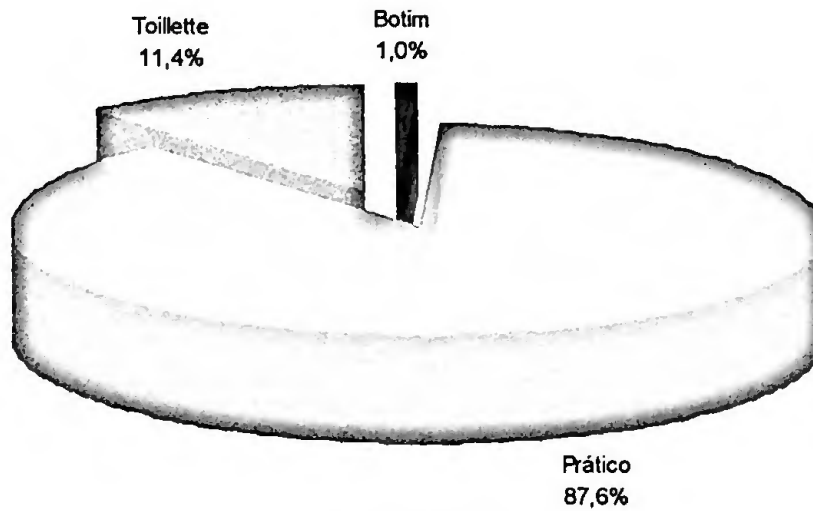
ANEXO XII - Cores do calçado feminino em Novembro de 1995



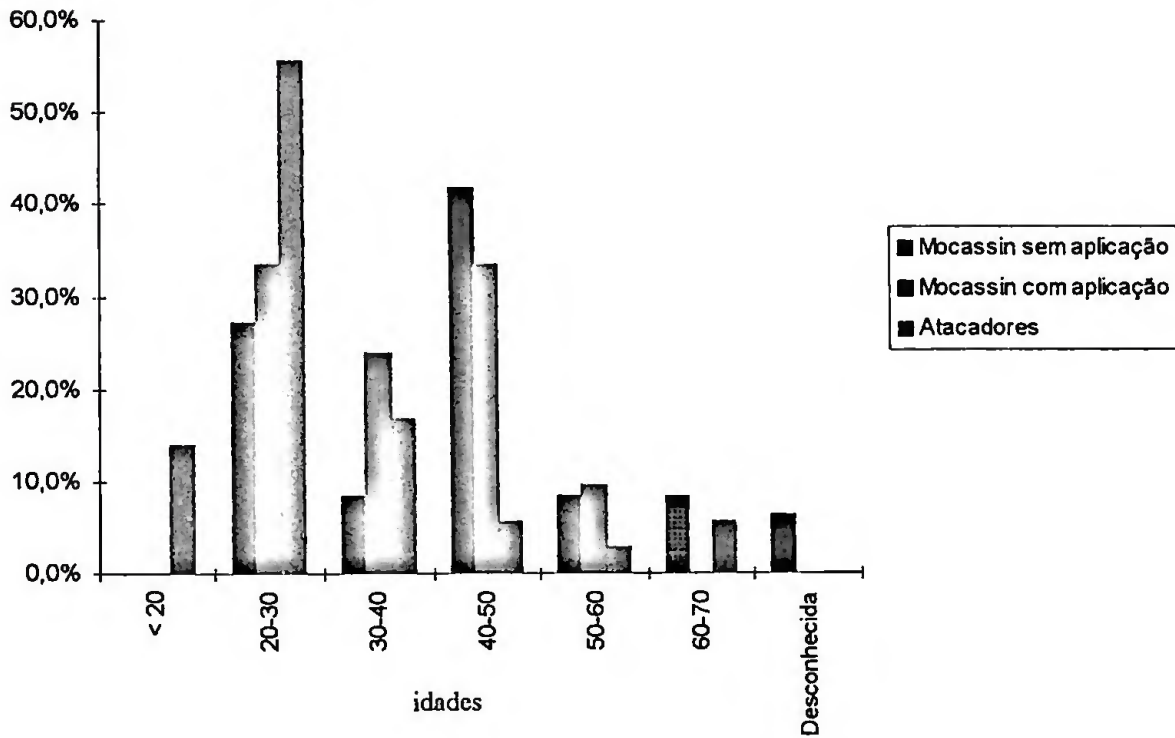
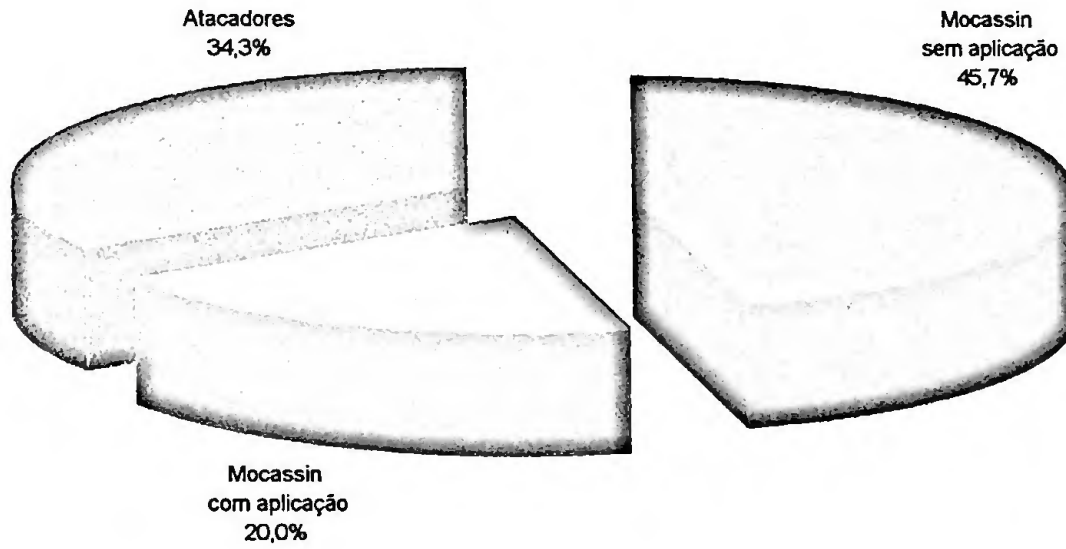
## ANEXO XIII - Preços do calçado feminino em Novembro de 1995



## ANEXO XIV -Tipo de calçado masculino em Novembro de 1995

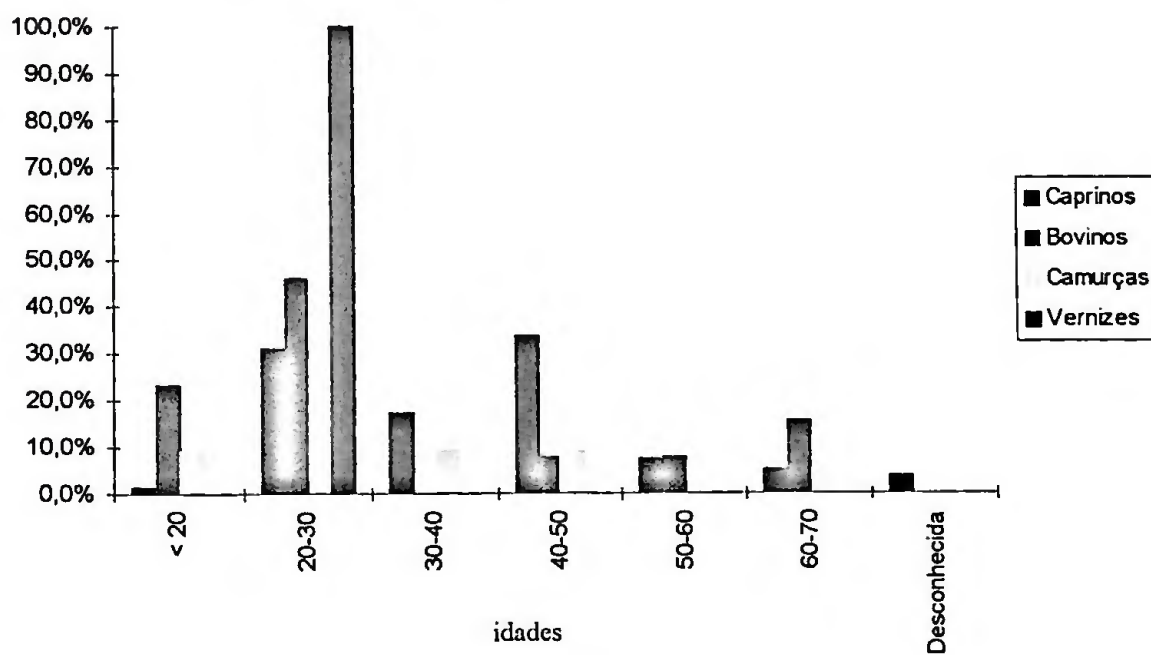
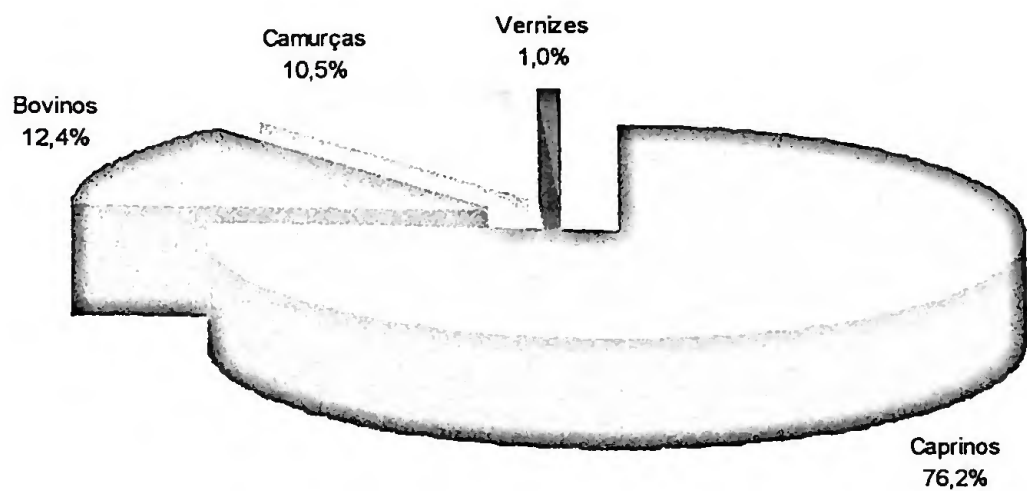


## ANEXO XV - Modelos masculinos em Novembro de 1995

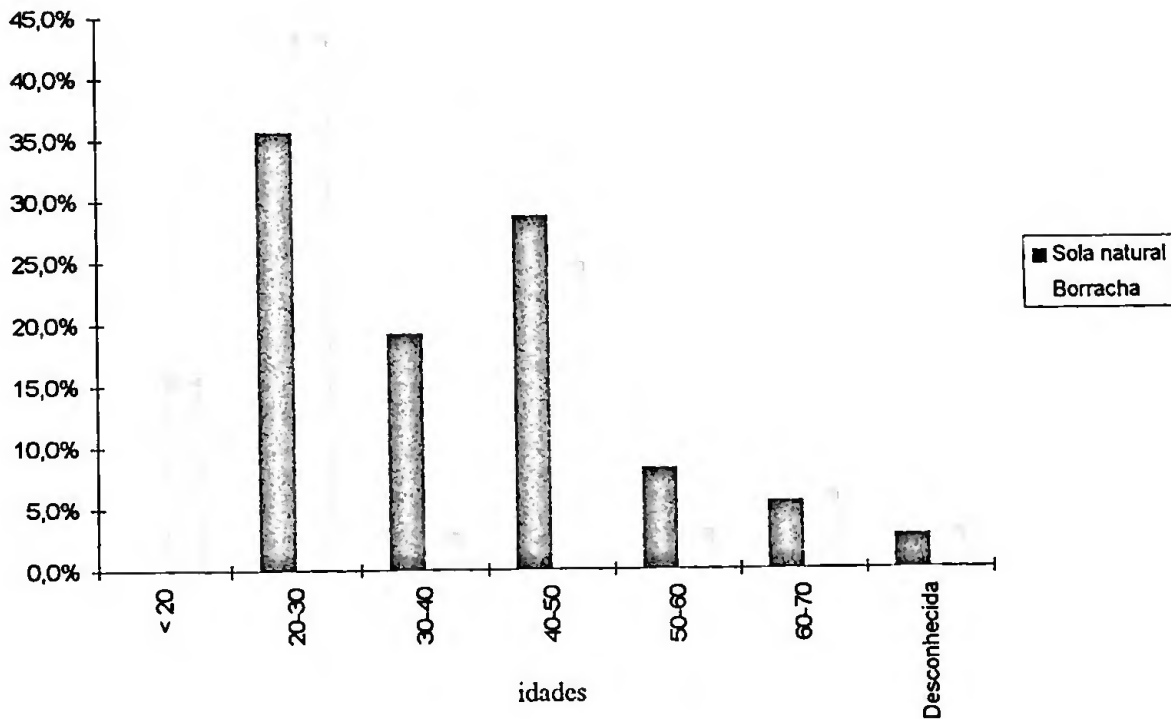
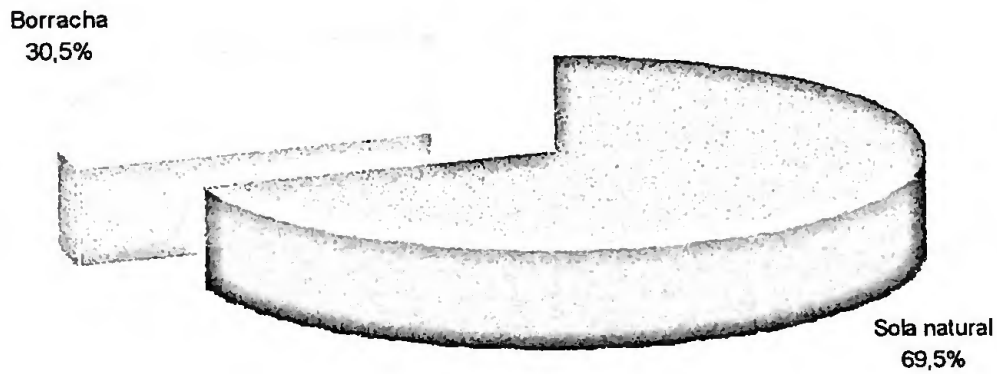




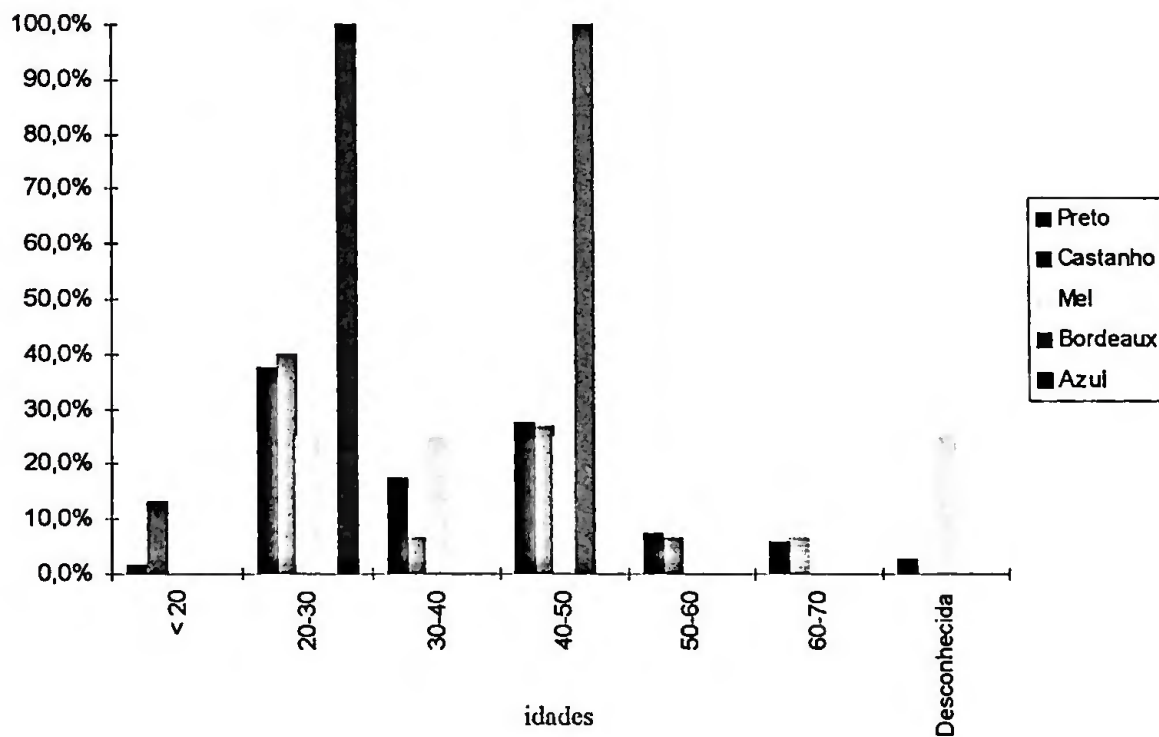
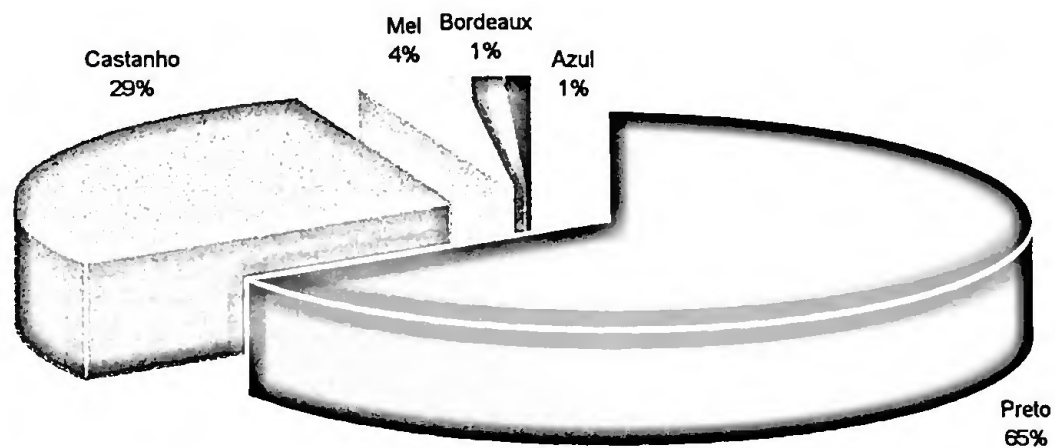
ANEXO XVI - Pelarias para o calçado masculino em Novembro de 1995



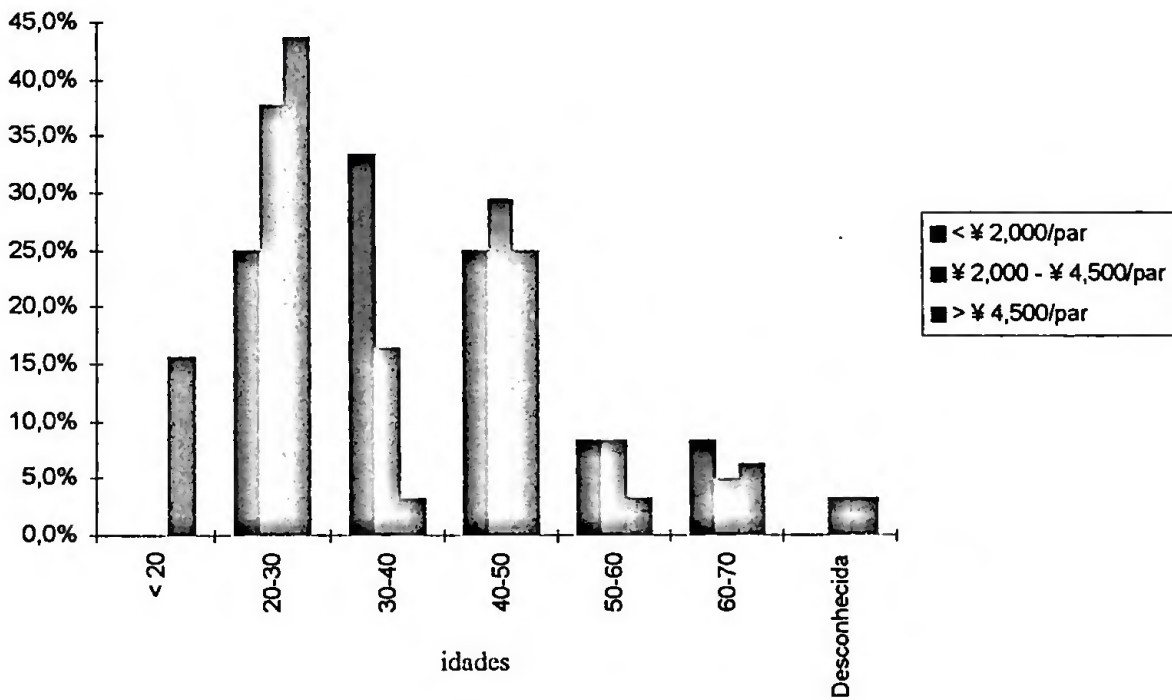
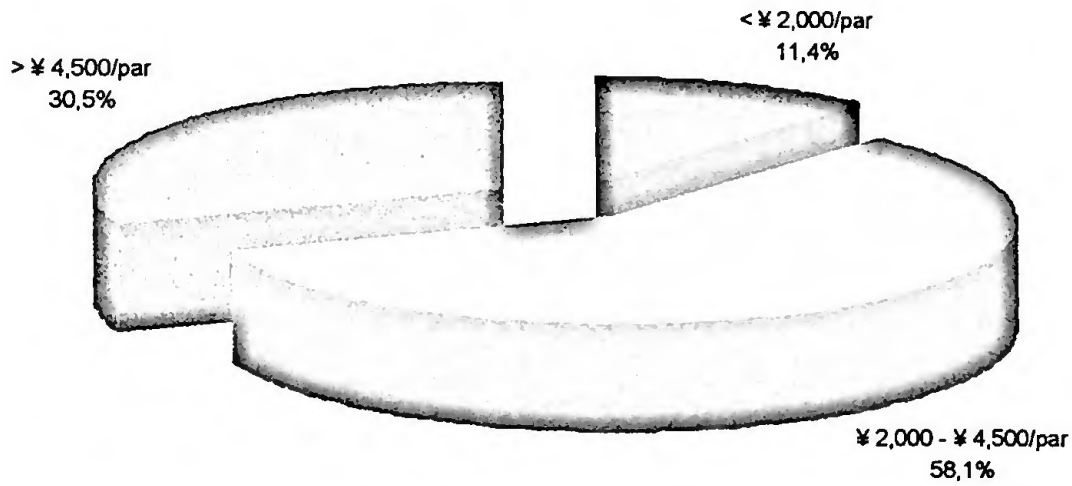
## ANEXO XVII - Solados do calçado masculino em Novembro de 1995



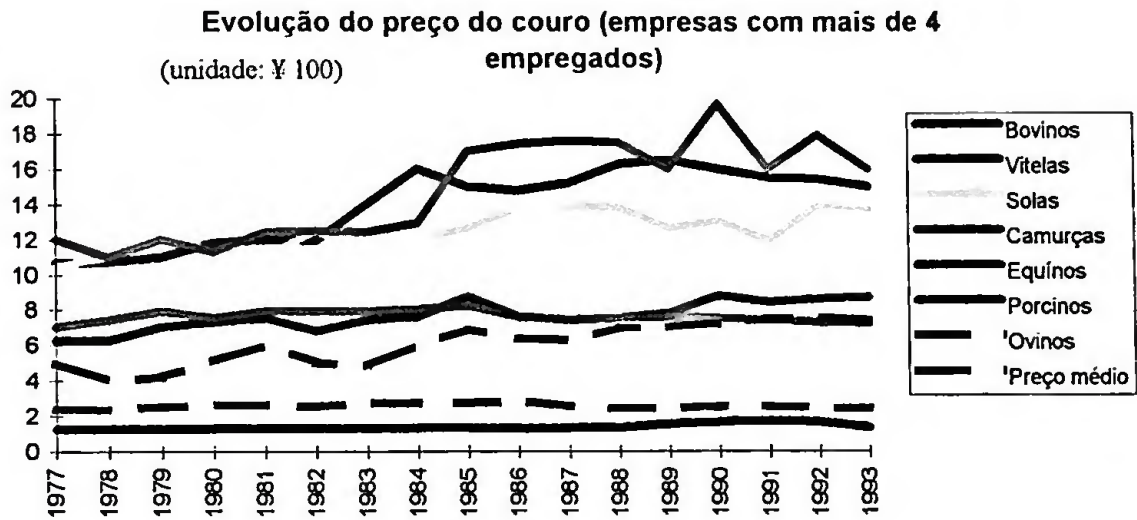
## ANEXO XVIII - Cores do calçado masculino em Novembro de 1995



ANEXO XIX - Preços do calçado masculino em Novembro de 1995



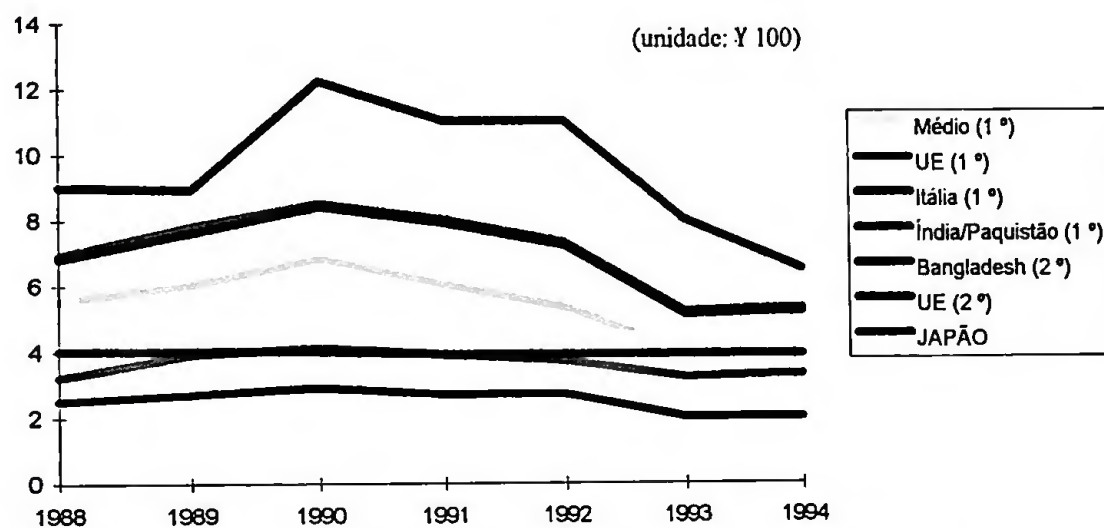
## ANEXO XX



Fonte: MITI.

## ANEXO XXI

**Evolução do preço de couros tingidos de vaca e cavalo (em relação ao preço doméstico é anual)**

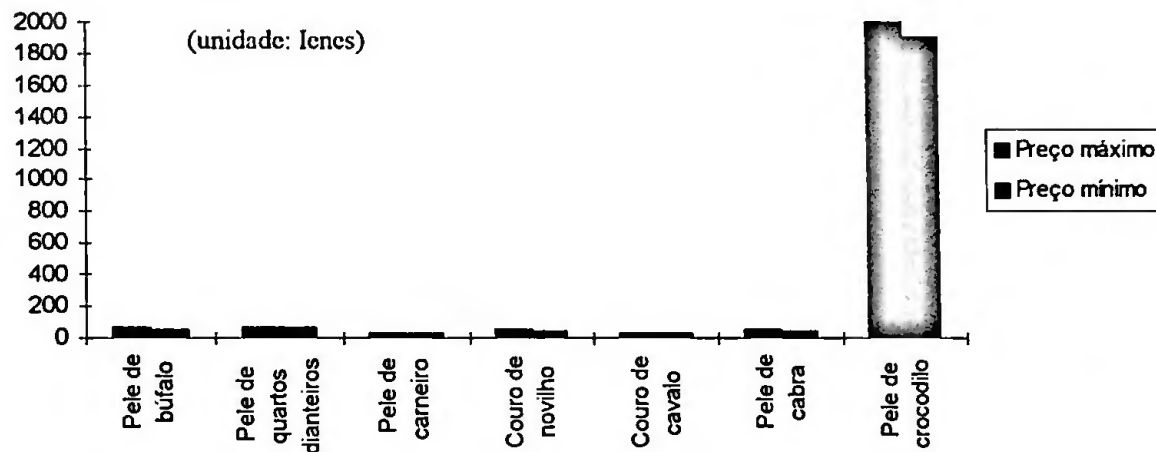


Fonte: MITI. Nota: O preço do couro importado inclui a taxa alfandegária (1º grau-20%, 2º grau-60%).

## ANEXO XXII

Dados relativos a Novembro de 1995

## Preço por unidade dos principais materiais

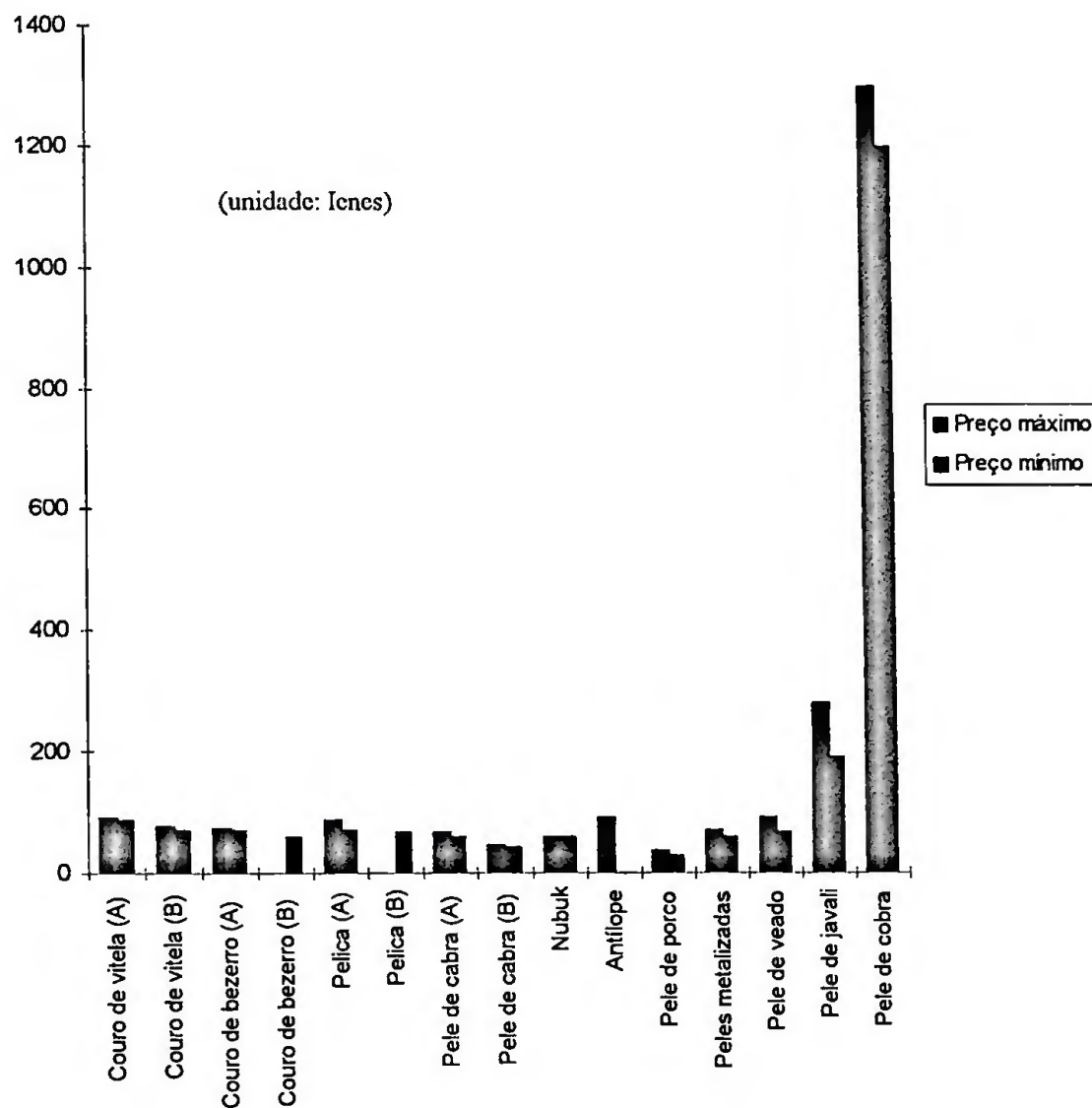


Fonte: AIJC.

## ANEXO XXIII

Dados relativos a Novembro de 1995

Preço por unidade dos principais materiais

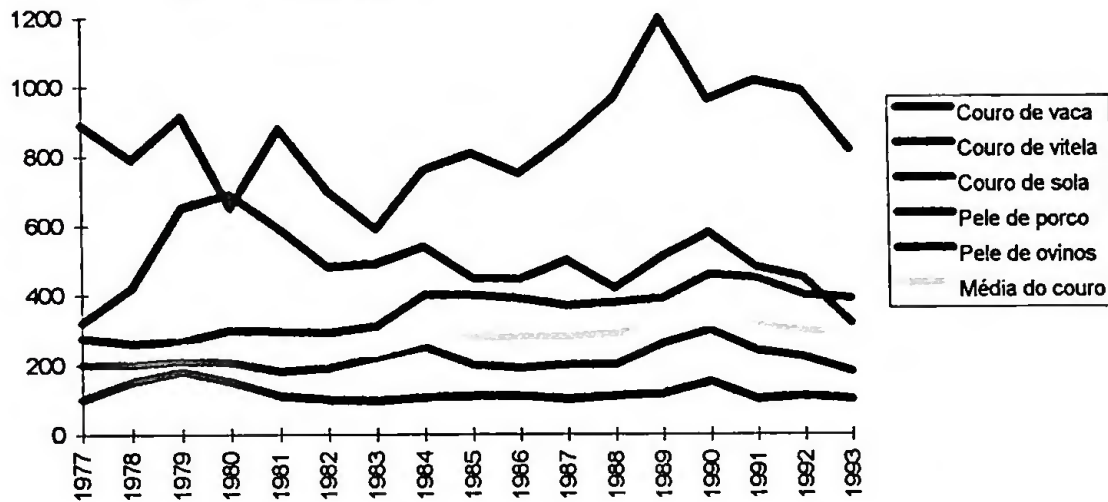


Fonte: AIJC.

## ANEXO XXIV

Evolução da facturação por empresa transformadora de couro  
(com mais de 4 empregados)

(unidade: 1 milhão)



Fonte: MITI.

BIBLIOGRAFIA

Abegglen, J. C. e Stalk Jr., G. (1993), *Kaisha, The Japanese Corporation*, Tóquio: Charles E. Tuttle Co., Ltd.

Anwar, S.T. e Taku, A.M. (1993), *Productivity and Efficiency in the Japanese Distribution*, *Journal of World Trade*, vol. 27, nº4, Outubro de 1993.

Assembleia da República Portuguesa (1994), *Resolução nº75-B/94, Acordo sobre Organização Mundial de Comércio*, Lisboa: Diário da República nº298/94, de 27/12/94, Série I-A, 5º Suplemento.

Beckman, Boone e Kurtz (1980), *Le Marketing, Réalité Contemporaine*, Montreal: Les Éditions HRW Ltée.

Buraku Liberation Research Institute (1995), *Dowa Education: Educacional Challenge Toward a discrimination-free Japan*, Osaka: Buraku Kaiho Kenkynsho.

Cabrita, E. A. C. L. (1993), *Macau, um caminho para o Japão, Relatório de estágio do 2º Curso de Pós-graduação em Estratégia de Exportação*, Lisboa: ISEG/CEDIN.

Caseiro, C. (1993), *Relatório do Estágio do 2º. Curso de Pós-Graduação em Estratégia de Exportação*, Lisboa: ISEG7CEDIN

Chacholiades M. (1990), *International Economics*, New York: Mc Grow -Hill International Editions.

Clausewitz, C. von (1994), *Da Guerra*, Lisboa: Publicações Europa-América.

Cohen, G.S. (1984), *Os novos Samurais, a epopeia económica do Japão*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cohen, M. (1969), *Dinâmica Comercial*, Lisboa: Clássica Editora.

Czinkota, Roukainen e Moffett (1994), *International Business*, Orlando: The Dryden Press.

Eiteman, Stonehill e Moffett (1994), *Multinational Business Finance*, Norwalk: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Fisher, R. e Ury, W. (1989), *Getting to Yes, Negotiation Agreement without giving in*, London: Hutchinson Business, Ltd.

Fleming, P. (1993), *A negociação com sucesso*, Lisboa Editorial Presença, Lda.

Freire, A. (1995), *Gestão Empresarial Japonesa, Lições para Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

GATT (1992), *Examen des Politiques Commerciales Japon, Vol. I e II*, Genève: Services de Publications du GATT.

Giles, G.B. (1981), *Marketing*, Plymouth: Mc Donald & Evans, Ltd.

Hall, P. e Dixon, R. (1990), *Franchising, uma nova forma de negociar*, Lisboa: Editorial Presença, Lda.

ICEP (1991), *Comércio Internacional, Teorias e Técnicas*, Lisboa: ICEP.

ICEP (1992), *Estudo sobre o Sector do Calçado Japonês*, Lisboa: ICEP.

International Society for Educational Information, Inc (1996), *O Japão de Hoje*, Tóquio: Japan Echo, Inc.

Jesuino, J.C. (1992), *A Negociação, Estratégias e Táticas*, Lisboa: Texto Editora, Lda.

JETRO (1988), *Doing Business in Japan*, New York: JETRO.

JETRO (1994), *Negotiating with the Japanese, A Guide*, New York: JETRO.

JETRO (1993), *Setting up a Business in Japan, A Guide for foreign Businessmen*, New York: JETRO.

JETRO (1996), *Success in Japan, a reality today*, New York: JETRO.

JETRO (1996), *Success in the Making*, New York: JETRO.

Keegan, W.J. (1989), *Global Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Le Duc, R. (1969), *O Produto Novo*, Lisboa: Clássica Editora.

Lendrevie J., Lindon, D., Dionísio P. e Rodrigues V. (1993), *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

March, R.M. (1990), *The Japanese Negotiator, Subtlety Beyond Western Logic*, Tóquio: Kodausha International, Inc.

Marchal, A. (1977), *Sistemas e Estruturas Económicas*, Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Masahide, B. e Akio, W. (1994), *Um Perfil Cronológico da História Japonesa*, Tóquio: International Society for Educational Information, Inc.

Mateus, A., Brito, J.M.B. de e Martins, V. (1995), *Portugal XXI, Cenários de Desenvolvimento*, Lisboa: Bertrand Editora, Lda.

Maury, R. (1992), *A Palavra aos Patrões Japoneses*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Medeiros, E.R. (1994), *Economia Internacional*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Michiyasu Y. (1996), *Japan Almanac*, Tóquio: Asahi Shimbu Publishing Company.



Ministério Japonês das Finanças (1994), *Breviário das Alfândegas Japonesas*, Tóquio: Ministério das Finanças.

Morishima, M. (1994), *Why has Japan "succeeded"?*, Cambridge: Cambridge University Press.

Nakama, K. (1996), *História do Calçado Japonês*, Tóquio: Manual em Japonês, tradução da Dr<sup>a</sup> Keiko da Fundação MOA em Lisboa.

Nakamura, T. (1985), *Desenvolvimento económico do Japão Moderno*, Tóquio: Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Mac Milan Press.

Porter, M. (1994), *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, Lisboa: Monitor Company, Forum para a competitividade.

Reading, Brian (1992), *Japan - the coming collapse*, London: George Weidenfeld & Nicholson, Ltd.

Shimizu, I. (1995), *The Dark Side of Japanese Business*, New York: M.E. Sharpe, Inc.

Schumacher, E.F. (1980), *A doutrina económica budista*, in "Small is Beautiful", Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Scott, B. (1988), *A Arte de Negociar*, Lisboa: Editorial Presença, Lda.

Secretaria de Estado do Emprego (1981), *O calçado e os seus profissionais*, Lisboa: Selegrafe.

Silva, J. R. (1990), *As Grandes Correntes do Comércio Internacional, Documento de Trabalho N.º 1/90*, Lisboa: ISEG/CEDIN



Silva, J. R. (1992), *Política de Preços*, Lisboa: ISEG/CEDIN

Taggart, J.H. e Mc Dermott, M.C. (1993), *The Essence of International Business*, London: Prentice Hall International (UK), Ltd.

Taylor, J. (1993), *Shadows of the Rising Sun, a critical view of the "Japanese Miracle"*, Tóquio: Charles Etuttle Co., Inc.

Yoshino, M.Y. e Lifson, J.B. (1986), *The Invisible link, Japan's Sogo Shosha e a Organização do Comércio*, Cambridge: The Mit Press.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, J.R. (1994), *International Market Entry and Development, Strategies and Management*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Wolferen, K. V. (1993), *The Enigma of Japanese Power*, Tóquio: Charles E. Tuttle Company.